

# **Rekrytointiprosessin palvelun laatu työnhakijan näkökulmasta**

Kati Vartiainen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Vartiainen, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Rekrytointiprosessin palvelun laatu työnhakijan näkökulmasta</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hukkanen, Anita		
Toimeksiantaja(t) Opteam Yhtiöt Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palvelun laatu on jatkuvassa kasvussa olevalla henkilöstöpalvelualalla tärkeä kilpailuvaltti. Jotta palvelun laatua voidaan parantaa, on sen tämänhetkinen taso selvitettävä. Aiempia tutkimuksia henkilöstöpalveluyritysten palvelun laadusta on viime aikoina tehty useita, mutta ainoastaan asiakasyritysten näkökulmasta. Tulisikin muistaa, että henkilöstöpalveluyritysten asiakkaita ovat asiakasyritysten lisäksi myös työnhakijat ja -tekijät. Näin ollen on vähintään yhtä tärkeää ottaa huomioon se, millainen on heidän saamansa palvelun laatu.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laatu on työnhakijoiden näkökulmasta. Se tehtiin toimeksiantajana henkilöstöpalvelualalla toimivan Opteam Yhtiöt Oy:n Jyväskylän toimistolle ja toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella toimeksiantajayritykseen viimeisen puolen vuoden aikana rekrytoiduilta työntekijöiltä.</p> <p>58 henkilöstä kyselyyn vastasi 15, jolloin vastausprosentiksi tuli 26 %. Kerätty aineisto analysoitiin tunnuslukujen, suorien jakaumien ja ristiintaulukoinnin avulla. Tutkimustuloksista ilmeni, että toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laatu on pääosin hyvällä tasolla. Erityisesti työhaastatteluun, toimitiloihin ja henkilökuntaan liittyviin palvelun laadun osatekijöihin oltiin tyytyväisiä. Tutkimuksen mukaan perehdytys sekä työntekijän työsuorituksista ja omien ennako-odotuksen täyttymisestä keskustelu vaativat kehittämistä, jotta palvelun koetun kokonaislaadun taso paranisi.</p> <p>Jatkotutkimusaiheena voidaan suositella kehittämistutkimusta palvelun laadun heikompien osa-alueiden kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )  palvelun laatu, rekrytointi, työnhakija, henkilöstöpalveluala, kyselytutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Vartiainen, Kati	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 63	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Service quality in the recruitment process from the job-seeker's perspective</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by Opteam Yhtiöt Oy		
<p>Abstract</p> <p>The quality of service is an important asset in the ever-growing field of staffing services. In order to enhance quality, one must know its current level. Several studies have lately been conducted on the quality of service in staffing service companies, but they have all had the client companies' perspective. It should be kept in mind that the clients of these employment agencies are not only the client companies but also job-seekers and employees. Therefore, the quality of the service that they receive is equally important to take into account.</p> <p>The assignor of the study was Opteam Yhtiöt Oy's branch in Jyväskylä. The objective of the study was to determine the quality of service in the assignor company's recruiting process from the job-seekers' perspective, and it was conducted as a quantitative survey. The data was collected with an online questionnaire from the employees of the assignor who had been recruited during the last six months.</p> <p>The questionnaire was sent to 58 people, and out of them 15 answered to it, thus the response rate was 26 %. The collected data was analysed with key ratios, frequency distributions and averages. The results indicated that the assignor company's quality of service in their recruiting process was mainly on a good level. The respondents were especially satisfied with the components of the service quality related to the job interview, personnel and premises. According to the study, the orientation practices and discussions about the employees' performance and expectations should be improved in order to enhance the level of the perceived overall quality of service.</p> <p>Further study could focus on action research about the planning, implementation and follow-up of the weaker sectors of the service quality.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )		
quality of service, recruiting, job-seeker, the private employment sector, survey study		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	3
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b>	4
2.1	Tutkimusongelma	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
<b>3</b>	<b>Henkilöstöpalvelualan erityispiirteet</b>	8
3.1	Yleistä henkilöstöpalvelualasta	8
3.2	Henkilöstövuokraus	10
<b>4</b>	<b>Palvelun laatu</b>	14
4.1	Palvelun määritelmä	14
4.2	Palvelun laatu ja sen mittaaminen	16
<b>5</b>	<b>Rekrytointiprosessi</b>	21
5.1	Suunnitteluvaihe	22
5.2	Hakemusten käsittely ja arviointimenetelmät	25
5.3	Valintapäätös	28
5.4	Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta	29
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	30
6.1	Vastaajien taustatiedot	30
6.2	Työn hakeminen	32
6.3	Työhaastattelu	36
6.4	Valituksi tuleminen ja perehdytys	37
6.5	Toimitilat	39
6.6	Henkilökunta	41
6.7	Suosittelu ja muu palaute	44
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	45
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b>	48
	<b>Lähteet</b>	50
	<b>Liitteet</b>	53
	Liite 1. Saatekirje	53
	Liite 2. Kyselylomake	54

## Kuviot

Kuvio 1. Opteamin palvelutarjonta .....	8
Kuvio 2. Henkilöstövuokrauksen osapuolten oikeudet ja velvollisuudet .....	11
Kuvio 3. Työn jatkuvuuteen liittyvät ongelmat .....	13
Kuvio 4. Palveluprosessi kokonaisuutena .....	15
Kuvio 5. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta .....	17
Kuvio 6. Rekrytointiprosessi prosessikaaviona .....	21
Kuvio 7. Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta .....	29
Kuvio 8. Rekrytointi-ilmoituksen näkeminen kanavittain .....	32
Kuvio 9. Työn hakemiseen liittyvien väittämien painotetut keskiarvot .....	35
Kuvio 10. Työhaastatteluun liittyvien väittämien painotetut keskiarvot .....	37
Kuvio 11. Valituksi tulemiseen ja perehdytykseen liittyvien väittämien painotetut keskiarvot .....	39
Kuvio 12. Toimitiloihin liittyvien väittämien painotetut keskiarvot.....	41
Kuvio 13. Henkilökuntaan liittyvien väittämien painotetut keskiarvot .....	43
Kuvio 14. Opteamin suosittelu kokemusten perusteella.....	44
Kuvio 15. Rekrytointiprosessin palvelun laatu osa-alueittain.....	46

## Taulukot

Taulukko 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.....	19
Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli .....	30
Taulukko 3. Vastaajien ikä .....	31
Taulukko 4. Työskentelyn aloittaminen Opteamilla .....	31
Taulukko 5. Työnhakuun liittyvien väittämien jakaumat .....	34
Taulukko 6. Työhaastatteluun liittyvien väittämien jakaumat .....	36
Taulukko 7. Valituksi tulemiseen ja perehdytykseen liittyvien väittämien jakaumat ..	38
Taulukko 8. Toimitiloihin liittyvien väittämien jakaumat.....	40
Taulukko 9. Henkilökuntaan liittyvien väittämien jakaumat .....	42

# 1 Johdanto

Henkilöstöpalveluala kasvaa kovaa vauhtia, mikä vääjäämättä tarkoittaa myös entisestään kiristyvää kilpailua. Asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille palvelun laatu on ensisijainen kilpailuvaltti, ja jotta sitä voidaan parantaa, on sen tämänhetkinen taso oltava tiedossa. Henkilöstöpalvelualan yritysten palvelun laadusta on viime aikoina tehty useita tutkimuksia (esim. Koskinen 2016 ja Hietala 2015), mutta ainoastaan asiakasyritysten näkökulmasta. Tulisikin muistaa, että henkilöstövuokrausta harjoittavien yritysten asiakkaita ovat asiakasyritysten lisäksi myös työnhakijat ja -tekijät, sillä tuloksen tekemiseen ei riitä hyvien asiakkuuksien saaminen, vaan on myös saatava hyvät potentiaaliset työntekijät hakemaan töihin omaan yritykseen lukuisten kilpailevien yritysten sijaan.

Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajayritys Opteam Yhtiöt Oy:n Jyväskylän toimiston rekrytointiprosessin palvelun laatua työnhakijan näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä HR-assistenttina ja HR-koordinaattorina, joten rekrytointiprosessi on hänelle työnantajan näkökulmasta tuttu. Työssä selvitetään, mitkä prosessin osa-alueet ovat työnhakijoiden kannalta merkittäviä ja kuinka he ovat näissä osa-alueissa palvelun laadun kokeneet. Työn teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöpalvelualan esittelyn lisäksi palveluiden ominaispiirteistä, palvelun laadun määritelmästä ja mittausmenetelmistä sekä rekrytointiprosessin teoriasta.

Tutkimus toteutetaan sähköisesti kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselyn vastaajina toimivat yritykseen viimeisen puolen vuoden aikana rekrytoidut vuokratyöntekijät ja saatujen tulosten perusteella pyritään selvittämään palvelun laadun tämän hetkinen taso ja tuomaan esiin mahdollisia kehittämiskohteita. Laadukkaasti toteutettu rekrytointiprosessi vaikuttaa yrityksen imagoon ja maineeseen, ja sen avulla voidaan saada prosessin läpikäyneet henkilöt suosittelemaan yrityksen palveluja tuttavilleen. Tämä taas tietää lisää hyviä työntekijöitä, joita asiakasyrityksille tarjoamalla tehdään lisää tulosta.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja rajataan tutkimusaihe. Sen lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset sekä määritellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusote ja tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä luotettavuustarkastelun arviointikriteereitä ja esitellään toimeksiantajayritys.

### 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä rekrytointiprosessin osa-alueet ovat palvelun laadun kannalta oleellisia työnhakijan näkökulmasta ja miten toimeksiantajayritykseen rekrytoidut työntekijät ovat kokeneet rekrytointiprosessin palvelun laadun. Tieto työnhakijan kannalta oleellisista osa-alueista hankitaan tutustumalla rekrytointiprosessiin ja palvelun laatuun liittyvään teorialietoon ja koetusta palvelun laadusta kyselylomakkeella. Kyselylomake laaditaan teorialiedon pohjalta ja siihen pyydetään vastaamaan toimeksiantajan rekrytointiprosessin läpikäyneitä henkilöitä.

Tutkimusongelmana on **”Millä tasolla toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laatu on työnhakijoiden näkökulmasta?”**. Siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä rekrytointiprosessin osa-alueet vaikuttavat palvelun laatuun työnhakijan näkökulmasta?
- Miten toimeksiantajan rekrytoimat työntekijät ovat palvelun laadun kokeneet?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan henkilöstövuokrauksen rekrytointiprosessia pois lukien suorarekrytoinnit, sillä suorarekrytoinneissa työntekijöitä haetaan suoraan asiakasyrityksiin eikä henkilöstöpalveluyritykseen, joten niiden palveluprosessin tutkiminen ei ole tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### Tutkimusote

Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, koska tutkittava ilmiö tunnetaan entuudestaan. Toisin sanoen tiedetään, mitkä tekijät palvelun laatuun vaikuttavat ja nyt niitä halutaan mitata tutkimuskohteessa eli toimeksiantajan rekrytointiprosessissa. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiminen yleistettävyyteen populaatiota vastaavaa otosta tutkimalla. Ominaista on myös, että kerätty aineisto on lukujen muodossa ja sitä analysoidaan tilastollisin menetelmin. (Kananen 2011, 12–13, 17–18.)

### Aineistonkeruu

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu alkaa aina populaation määrittelemisessä. Populaatiolla tai perusjoukolla tarkoitetaan kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa. (Kananen 2011, 65.) Tässä tutkimuksessa populaationa ovat kaikki toimeksiantajan rekrytointiprosessin läpi käyneet henkilöt. Koko populaatiota ei ole järkevää tutkia, sillä ensinnäkin vastaajien määrä nousisi huomattavaksi opinnäytetyön tavoitteet huomioon ottaen ja toiseksi on oletettavaa, ettei prosessissa koettu palvelun laatu ole enää huomattavan ajan kuluttua vastaajien muistettavissa. Tämän vuoksi populaatiota vastaavaksi otokseksi (mts. 65–66) valittiin viimeisen puolen vuoden aikana rekrytointiprosessin läpi käyneet henkilöt.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kyselyä, joka on suosituin tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kyselylomake tulee suunnitella ja tehdä huolellisesti epäselvyyksien välttämiseksi. Erityisesti huomiota on kiinnitettävä kysymysten yksiselitteisyyteen, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja vastaavat näin ollen samaan asiaan. Kysymykset voivat olla sekä avoimia että strukturoituja. Strukturoiduilla kysymyksillä tarkoitetaan sitä, että vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Tutkimuslomakkeen ulkonäköön kannattaa kiinnittää huomiota, sillä se houkuttelee vastaamaan. Lomake on hyvä myös testauttaa jollakin ulkopuolisella henkilöllä ennen sen käyttöön ottamista. (Kananen 2015, 203–204.)



Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella (ks. liite 2) Webropol-ohjelmistoa hyödyntäen. Standardoitu kysely sisälsi 28 strukturoitua kysymystä, jotka johdettiin palvelun laadun viidestä osatekijästä (esim. Grönroos 2009, 116; Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 87). Kysymykset sisälsivät väittämiä rekrytointiprosessin palvelun laadusta sen eri osa-alueissa sekä toimeksiantajayrityksen toimitiloista ja henkilökunnasta yleisesti. Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan kokemansa palvelun laatu seitsemän kohdan asteikolla, jonka ääripäinä olivat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Lisäksi kyselyssä oli vaihtoehtona ”ei kokemusta tai en halua vastata”. Strukturoituja kysymyksiä täydennettiin avoimilla kohdilla, joihin vastaajat saivat halutessaan tarkentaa kokemustaan. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin ikä, sukupuoli ja milloin he ovat aloittaneet työskentelyn toimeksiantajayrityksessä. Kysymykset etenivät rekrytointiprosessin mukaisessa järjestyksessä.

Kysely lähetettiin sähköpostitse saatekirjeen (ks. liite 1) kera 58:lle toimeksiantajayritykseen tutkimusta edeltävien kuuden kuukauden aikana rekrytoidulle vuokratyöntekijälle toimeksiantajan toimittaman listan mukaisesti. Ennen kyselyn lähettämistä sen toimivuus testattiin sekä tietokoneella että mobiililaitteella.

### **Aineiston analysointi**

Aineiston analyysimenetelmään vaikuttavat tutkimuksessa käytetyt mittarit sekä niiden mittaukset. Lisäksi menetelmän valinnassa on huomioitava tutkimusongelma ja tutkittavan ilmiön teoreettiset taustaoletukset. Tutkimusongelman rajoittuessa ilmiön kuvailuun, kuten tässä tutkimuksessa on, ovat riittäviä analyysimenetelmiä aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi sekä riippuvuusanalyysit. (Kananen 2011, 85–86.) Aineiston käsittelyssä käytetään Webropol-ohjelman analysointityökalua ja Exceliä.

### **Luotettavuuden varmistaminen**

Jokaisen tutkimuksen on tarkoitus tuottaa totuudenmukaista ja mahdollisimman luotettavaa tietoa. Luotettavuuden tarkastelussa käytetään yleisimmin validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja yksinkertaistettuna sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita oikein menetelmin. Validiteetissa voidaan erottaa useita alalajeja, joista opinnäytetyön tekijälle riittävät sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraus-suhdetta ja ulkoi-

sella saatujen tulosten yleistettävyyttä. Reliabiliteetti eli mittausten pysyvyys voidaan myös jakaa kahteen osatekijään: stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa eli onko tulos sama tehtäessä uusintamittaus, kun taas konsistenssi tarkoittaa sitä, että mitattaessa samaa muuttujaa kahdella eri mittarilla on mittaustulos sama. Yleensä riittää, että tutkimuksesta tarkastellaan pelkkää validiteettia, sillä useimmiten validi tutkimus takaa myös reliabiliteetin. (Kananen 2011, 118–124.)

Tutkimuksen validiutta voidaan myös parantaa triangulaatiolla eli yhdistämällä erilaisia menetelmiä. Triangulaatio voidaan jakaa neljään tyyppiin: metodologinen triangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoreettinen triangulaatio ja aineistotriangulaatio. Metodologisessa triangulaatiossa yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä, tutkijatriangulaatiossa tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita, teoreettisessa triangulaatiossa lähestytään ilmiötä eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatiossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyritään varmistamaan huolellisella suunnittelulla, tehtyjen valintojen riittävällä perustelulla sekä tarkalla dokumentoinnilla. Kyselylomaketta suunniteltaessa sitä verrataan opinnäytetyön viitekehukseen, jotta kokonaisuudesta saadaan yhtenäinen. Kyselylomake myös testataan ennen käyttöä ulkopuolisilla henkilöillä, jotta välttyttäisiin mahdollisilta väärinymmärryksiltä. Lisäksi luotettavuutta pyritään varmistamaan sillä, että tutkimuksen tavoitteet ja eri vaiheet määritellään, perustellaan ja dokumentoidaan tarkasti. Tutkimuksen luotettavuuden toteutumista arvioidaan luvussa 8.

### **Tutkimuskohde**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Opteam on Suomen kolmanneksi suurin henkilöstöpalvelualan yritys (Heikkonen 2016, 1), jonka laaja palvelutarjonta on esitelty kuviossa 1. Yritys on perustettu vuonna 1999 ja sillä on tällä hetkellä 33 toimipaikkaa ympäri Suomen. Toimipaikoista noin puolet on franchising-yrittäjien omistuksessa ja toinen puoli on Opteam Yhtiöt Oy:n omistuksessa. Suomen lisäksi yrityksellä on vankka jalansija myös Puolassa, Filippiineillä ja Slovakiassa. Arvoikseen yritys on määritellyt innovatiivisuuden, yrittäjähenkisyyden, vastuullisuuden ja tuloksellisuuden. Opteamin liikevaihto oli vuonna 2015 85,4 miljoonaa euroa ja se työllistää

155 HR-ammattilaista ja 28 psykologia. (Työelämän uudistaja ja asiantunteva kumppani n.d.) Tutkimus toteutetaan Opteamin Jyväskylän toimipisteelle, joka on osa Opteam Yhtiötä. Toimipisteessä työskentelee kaksi HR-konsulttia, HR-koordinaattori ja kuntoutuspsykologi.



Kuvio 1. Opteamin palvelutarjonta (Henkilöstöratkaisuja muuttuvaan maailmaan n.d.)

### 3 Henkilöstöpalvelualan erityispiirteet

#### 3.1 Yleistä henkilöstöpalvelualasta

Henkilöstöpalveluala on Suomessa toimialana suhteellisen uusi ja nopeasti kasvava, mutta se on kuitenkin jo vakuuttanut asemansa työmarkkinoilla ollen osa suomalais-  
ta elinkeinoelämää (Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet n.d., 1). Henkilöstö-  
palvelualan liitto (Yleistä henkilöstöpalvelualasta n.d.) kertoo, että Tilastokeskuksen  
mukaan Suomessa toimii yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä, joista vakiintuneita  
on noin puolet. Vakiintuneiden yritysten määrä kertoo osaltaan siitä, että kasvussa  
oleva ala houkuttelee nopeaa voittoa tavoittelevia yrittäjiä, mutta menestyksekkään

liiketoiminnan saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin ajan kanssa kehittyvä luottamus henkilöstöpalvelualan yrityksen ja asiakasyritysten välille, eikä kaikilta aloittaneilta yrittäjiltä tähän tarvittavaa pitkäjänteisyyttä ja ammattitaitoa löydy (Metsä-Tokila 2012, 34). Henkilöstöpalvelualan voidaan sanoa toimivan talouden indikaattorina, sillä sen liikevaihto vaihtelee tyypillisesti voimakkaasti yleisen taloudellisen tilanteen mukaan (Yleistä henkilöstöpalvelualasta n.d.). Ala on myös merkittävä työllistäjä ja osana rakentamassa yhteiskuntamme hyvinvointia työllistäen vuosittain noin 100 000 henkilöä kattaen lähes kaikki toimialat (Merkittävä työllistäjä n.d.). Erityisesti ala auttaa nuorten työllistymistä, joka on jo pitkään ollut hankalaa: kaikista työntekijöistä noin puolet on alle 25-vuotiaita. (Nuoret työelämään n.d.)

Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat ulkoistettuja henkilöstöpalveluja, kuten esimerkiksi henkilöstövuokrausta, rekrytointeja, suoramakuja, ulkoistamista, henkilö- ja soveltuvuusarviointeja, koulutuksia sekä uudelleensijoittumisvalmennusta (Yleistä henkilöstöpalvelualasta n.d.). Palvelutarjonnat yritysten välillä vaihtelevat runsaasti, mutta lähes jokaisen kivijalka rakentuu henkilöstövuokrauksesta, josta Elinkeinoelämän keskusliiton Henkilöstöpalveluyritysten liitolle tekemän liikevaihtotiedustelun (Heikkonen 2016, 1) mukaan suurin osa alan kokonaisliikevaihdosta muodostuu. Tässä opinnäytetyössä käsitellään palveluista ainoastaan henkilöstövuokrausta, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2.

Tulevaisuudessa henkilöstöpalvelualan odotetaan jatkavan kehitystään ja leviävän myös uusille alueille. Siinä missä isot toimijat tarjoavat työvoimaa useille sektoreille, tulevat pienet toimijat yhä useammin erikoistumaan pienempiin asiakaskokonaisuuksiin pysyäkseen mukana kovassa kilpailussa. (Metsä-Tokila 2012, 3.) Myös työ- ja elinkeinoministeriön työnvälityksen pilottihankkeet, joiden tarkoituksena on kehittää julkisen ja yksityisen työvoimapaalvelun kumppanuutta työllistämisessä tulevat luultavimmin osaltaan vaikuttamaan henkilöstöpalvelualan kehitykseen. (TEM: Pilottihankkeet etsivät uusia keinoja työllistämiseen 2016.)

## **Henkilöstöpalveluyritysten auktorisointi**

Henkilöstöpalvelualojen liiton omistama Auktorisointiyhtiö myöntää auktorisointeja henkilöstöpalveluyrityksille, jotka toimivat asiantuntevasti, vastuullisesti ja ammattitaitoisesti. Auktorisoinnin edellytykset ovat seuraavat:

- Yritys tarjoaa henkilöstövuokraus- ja/ tai rekrytointipalveluja
- Yrityksen tulee olla toiminut henkilöstövuokraus- ja/tai rekrytointialalla vähintään vuoden ja yhden täyden tilikauden
- Yritys sitoutuu noudattamaan auktorisointisääntöjä
- Yrityksen tulee olla työnantajaliiton jäsen
- Yrityksellä ei saa olla vero- /eläkevakuutusmaksuvelkaa tms. maksuhäiriöitä
- Yrityksen oma pääoma ei saa osakeyhtiön lain vastaisesti olla negatiivinen
- Yrityksen tulee liittää auktorisointihakemukseen tuorein tilintarkastuskertomus
- Henkilöstövuokrausalalla toimivan yrityksen tulee olla rekisteröitynyt Suomen Tilajavastuu Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun
- Yrityksen johto tai hallituksen jäsenet eivät saa olla liiketoimintakiellossa
- Yritys sitoutuu maksamaan auktorisoinnin liittymis- ja vuosimaksun

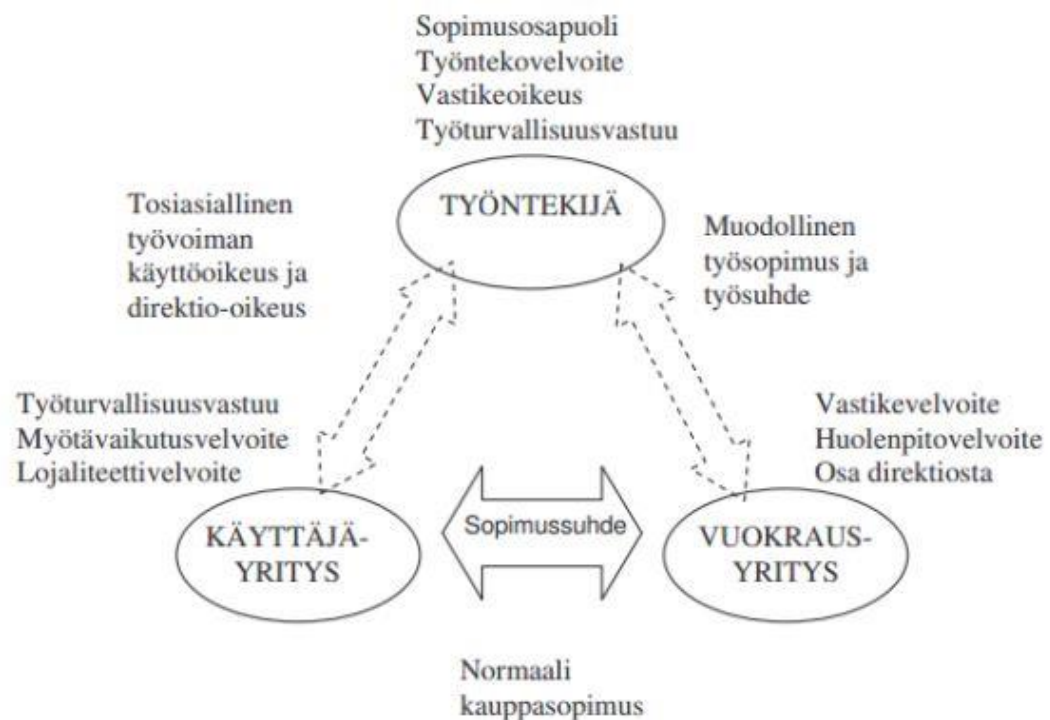
Auktorisointisäännöissä korostetaan lainsäädännön noudattamista, hyvää liiketapaa, läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa, palveluiden kehittämistä sekä oikeudenmukaisuutta ja työmarkkinoiden pelisääntöjen kunnioittamista. Sääntöjen noudattamista valvotaan ja sääntöjen vastaisesti toimivalle yritykselle voidaan antaa varoitus tai ottaa myönnetty auktorisointi pois. Kuka tahansa voi antaa Auktorisointiyhtiön verkkosivuilla palautetta auktorisoitujen henkilöstöpalveluyritysten käytänteistä ja toiminnasta, mikäli niissä on ilmennyt huomautettavaa. (Henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt n.d.; Auktorisoinnin edellytykset n.d.)

## 3.2 Henkilöstövuokraus

### **Henkilöstövuokrauksen yleiset käsitteet**

Henkilöstövuokraus, josta käytetään usein myös nimityksiä vuokratyö tai työvoiman vuokraus tarkoittaa *järjestelyä*, ”jossa työnantaja siirtää työntekijänsä vastiketta vastaan toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisena” (Hietala, Kaivanto & Schön 2014,13). Työvoiman vuokrauksessa on siis tavanomaisen työsuhteen kahdesta osapuolesta poiketen kolme osapuolta: työntekijä,

työnantaja ja käyttäjäyritys. Vuokrausyritys vastaa työnantajan velvoitteista, mutta työn johdon ja valvonnan suorittaa käyttäjäyritys. Vuokrausyritys ja käyttäjäyritys tekevät vuokratyövoiman käytöstä sopimuksen, jonka perusteella käyttäjäyritys saa hyväkseen vuokratyöntekijän työpanoksen. Vuokrausyritys saa puolestaan työntekijänsä työpanoksen luovuttamisesta korvauksen käyttäjäyrittäjästä ja työntekijä palkan työnantajaltaan eli vuokrausyrityksestä. Osapuolten väliset oikeudet ja velvollisuudet on esitelty kuviossa 2. Henkilöstövuokrausta erehdytään usein pitämään alihankintana tai -urakointina, mutta ero näiden välillä on yksinkertaistettuna se, että alihankinnassa ja -urakoinnissa työntekijät työskentelevät oman työnantajansa johdolla, vaikka työ tehtäisiin tilaajan omissa tiloissa, kun taas henkilöstövuokrauksessa työtä johtaa ja valvoo käyttäjäyritys. (Mts. 13–15.)



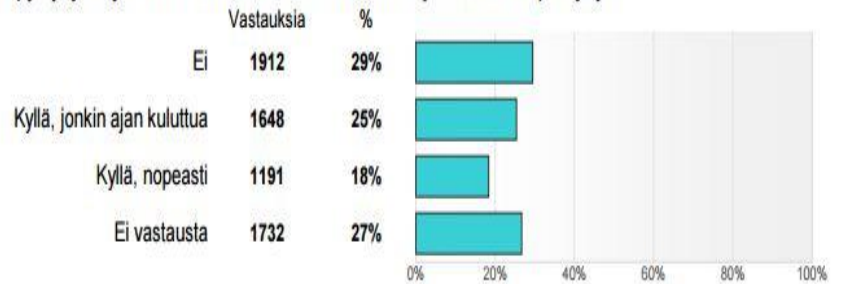
Kuvio 2. Henkilöstövuokrauksen osapuolten oikeudet ja velvollisuudet (Viitala, Vetsaari & Mäkipelkola 2006, 13)

### Henkilöstövuokraus työntekijän näkökulmasta

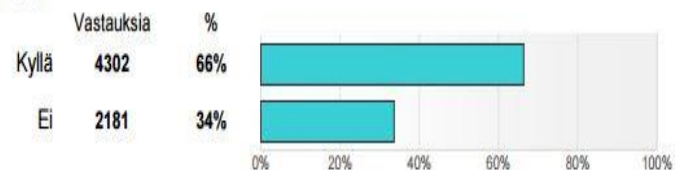
Henkilöstövuokrauksen suurimpana etuna on mahdollisuus hankkia käytännön työkokemusta etenkin uraansa aloitteleville työntekijöille. Vuokratyöntekijöistä 40 % onkin alle 25-vuotiaita ja 25–35-vuotiaita 33 % (Vuokratyöntekijätutkimus 2016). Vuokratyötä tekemällä on myös mahdollista päästä työskentelemään itseään kiinnostavaan yritykseen ja työllistyä sinne vakituiseen työsuhteeseen. Monelle vuokratyöntekijälle suurin motivaattori on valinnanvapaus työaikojen, -paikkojen ja -tehtävien suhteen. Moni hyödyntääkin työaikojen valinnan vapautta tehdessään vuokratyötä lisäansioden vuoksi vakituisen työnsä ohella, opintojen rahoittamiseksi tai eläkkeellä ollessaan. (Hietala ym. 2014, 19–22.)

Vuokratyöntekijöiden kannalta vuokratyön merkittävimpiä epäkohtia ovat Hietalan ja muiden (2014, 23) mukaan työsuhteen kestoon ja työn määrään liittyvä epävarmuus sekä työyhteisön turvan puuttuminen ja työntekijälle annettaviin etuisuuksiin ja palkkaukseen liittyvät asiat. Toisaalta Henkilöstöpalvelualojen liiton tekemä vuokratyöntekijätutkimus 2016 osoittaa, että työntekijät kokevat kuuluvansa asiakasyrityksen työyhteisöön melko hyvin: väittämän ”Tunnen kuuluvani asiakasyrityksen työyhteisöön” vastausten (asteikko 1: täysin erimielä – 5: täysin samaa mieltä) keskiarvo on 3,83. Myös palkkaus suhteessa asiakasyritysten omiin työntekijöihin on tutkimukseen osallistuneiden vuokratyöntekijöiden mukaan hyvällä tasolla: väittämän ”Saamani palkka on vähintään samalla tasolla kuin asiakasyrityksen saman kokemuksen ja koulutuksen omaavilla työntekijöillä” keskiarvo on 3,72. Väittämän ”Työnantajani on hoitanut asianmukaisesti palkanmaksun ja muut työsuhteasiat” keskiarvon 4,44 perusteella voidaan sanoa palkkaukseen liittyvien asioiden olevan vuokratyöntekijöiden näkökulmasta hyvin. Työsuhteen kestoon ja työn määrään liittyvän epävarmuustekijät tutkimus sen sijaan ainakin osittain vahvistaa kuvion 3 mukaisesti. Vastaajista ainoastaan 18 % sanoo työnantajan pystyneen työntekijän halutessa tarjoamaan uutta työtä edellisen päätyttyä nopeasti. Jonkin ajan kuluttua työtä on tarjottu 25 %:lle vastaajista ja 29 %:lle työtä ei ole ollut tarjota lainkaan. Vakituiseen työsuhteeseen vastaajista haluaa 66 %, kun taas loput 34 % eivät vakituista työsuhdetta nykyisessä elämäntilanteessa halua. (Vuokratyöntekijätutkimus 2016.)

Työnantajani (henkilöstöpalveluyritys) on pystynyt tarjoamaan minulle halutessani uuden työn edellisen päätyttyä.



Haluaisin nykyisessä elämäntilanteessani vakituiseen työsuhteeseen



Kuvio 3. Työn jatkuvuuteen liittyvät ongelmat (Vuokratyöntekijätutkimus 2016)

### Henkilöstövuokrauksen käytön syitä yrityksissä

Yrityksillä on useita syitä päätyä vuokratyövoiman käyttöön, joista yleisin on työvoiman tarpeen tilapäisyys, kuten lyhytaikaiset projektit, ruuhkahuiput, sesonki tai sijaisuudet. Yritys voi arvioida, että uuden henkilökunnan palkkaamisen sijaan kannattavampaa on teettää satunnaiset työtehtävät tai projektiluontoiset lisätyöt vuokratyöntekijöillä. (Hietala ym. 2014, 21–22) Rekrytoinnin viemä aika ja resurssit koetaan usein tilapäisen työntekijätarpeen kohdalla liian suureksi, jolloin käännytään mieluummin henkilöstöpalveluyritysten puoleen. Pienten ja varsinkin aloittavien yksityisyrityksien kohdalla vuokratyön käyttöön päädytään usein myös siksi, että kynnys palkata oma työntekijöitä on työnantajavastuun, kuten työ- ja sosiaaliturvan vuoksi suuri. Pienemmillä yrityksillä myöskään harvoin on omaa HR-osastoa, joten puuttuva henkilöstöasioiden ammattitaito sekä siihen kuluva aika voi yrittäjän näkökulmasta olla syynä henkilöstövuokrauksen käyttöön. Toisaalta osa yrityksistä käyttää vuokratyötä myös rekrytointikanavana. Ulkopuolista työvoimaa päädytään usein käyttämään myös tapauksissa, joissa omalla henkilökunnalla ei ole työn suorittamiseen riittävää osaamista, tai kyseinen työ ei kuulu yrityksen omaan ydintoiminta-alueeseen tai toimintastrategiaan. Näissä tapauksissa tosin useimmiten tulee kyseeseen alihankinta, mutta tulevaisuudessa henkilöstöpalveluyritysten rooli kasvanee senkin osalta. (Elomaa 2011, 15–16.)



Työn teettäminen muutoin kuin yrityksen omalla henkilöstöllä perustuu usein joustavien henkilöstöresurssien tavoitteluun ja edellä mainitut syyt vuokratyön käyttöön voivat tulla yrityksen harkintaan missä vaiheessa liiketoimintaa tahansa; ei siis ainoastaan tilanteissa, joissa yritystä laajennetaan, vaan myös mikäli toiminta muuttuu toimintaympäristön muutoksen, muuttuneen kilpailutilanteen tai yrityksen toimintastrategian muuttuessa. Huonolla taloudellisella tilallakin on toki vaikutuksensa, mutta toisaalta yritystoiminnan ei tarvitse olla välttämättä tappiollista tai muuten uhattuna, kun painetta henkilöstökulujen supistamiseen tulee. Koska ulkopuoliselta taholta ostetut työpalvelut näkyvät yrityksen kirjanpidossa yleensä ostopalveluissa henkilöstökulujen sijaan, saattaa se sidosryhmien silmissä näyttää joissakin tilanteissa suotuisammalta. (Elomaa 2011, 15–16.) Asiakasyritysten oman henkilöstön näkökulmasta vuokratyön suuri etu on, että erilaisten muutosten edellyttämät joustot henkilöstömäärässä voidaan saavuttaa vuokratyöntekijöiden määrää lisäämällä tai supistamalla, jolloin muutokset eivät kohdistu vakituiseen henkilökuntaan. Työvoiman tarpeen kasvaessa vakituiseen henkilöstöön kohdistuva työmäärän lisäämisen paine vähenee vuokratyövoimaa käytettäessä ja tarpeen vastaavasti vähentyessä pienentää vakituisen työvoiman vähentämistarvetta. (Hietala ym. 2014, 21–22.)

## 4 Palvelun laatu

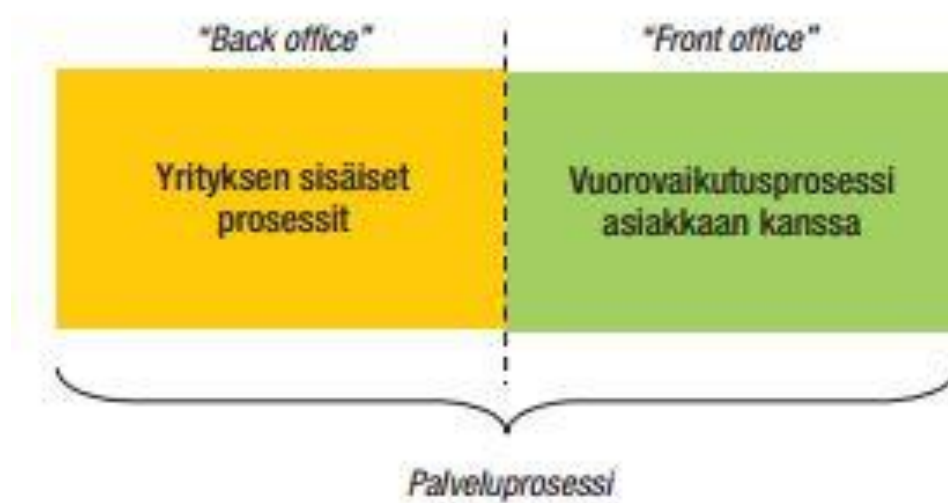
Tässä luvussa määritellään mitä palvelu ja palvelun laatu tarkoittavat ja esitellään erilaiset palvelun laadun mittausmenetelmät.

### 4.1 Palvelun määritelmä

Palvelulle on esitetty useita määritelmiä, eikä niistä mikään ole täysin tyhjentävä. Esimerkiksi Kotler ja Keller (2012, 378) sanovat palvelun olevan ”mikä tahansa suoritus tai teko, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle, on olennaisesti aineeton, eikä muuta minkään omistajuussuhdetta”. Grönroosin (2009, 77) mukaan Gummesson (1987) sen sijaan on määritellyt palvelun olevan ”jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”. Grönroos (mts. 77) itse on esittänyt palvelusta seuraavan määritelmän:

*Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.*

Monista palvelun määritelmistä voidaan kuitenkin havaita toistuvia yhteisiä piirteitä. Niistä tärkeimpiä ovat aineettomuus, prosessinomaisuus, asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin sekä heterogeenisyys. Aineettomuus on selitetty hyvin aiemmin mainitussa Gummessonin määritelmässä palvelusta – sitä voi ostaa, mutta ei pudotaa varpailleen. Palveluita ei myöskään voi kokeilla ennen ostamista, eikä niitä voi varastoida. (Grönroos 2009, 79–80.) Grönroosin (mts. 79) mukaan palveluiden prosessiluonne on piirteistä merkittävin, sillä palvelut koostuvat useista toiminnoista, jotka tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samaan aikaan. Palvelun tuotantoprosessiin kuuluu sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja (ks. kuvio 4). Asiakkaat kiinnittävät huomiota ainoastaan heille näkyviin, niin kutsuttuihin front office -toimintoihin ja yrityksen sisäisiin back office -toiminnoista he voivat kokea ainoastaan niiden tuottaman lopputuloksen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.) Tulee myös muistaa, että asiakas on itse aina palvelun kanssatuottajana eikä ainoastaan sen vastaanottajana, joten ilman asiakasta ei ole palvelua (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 22).



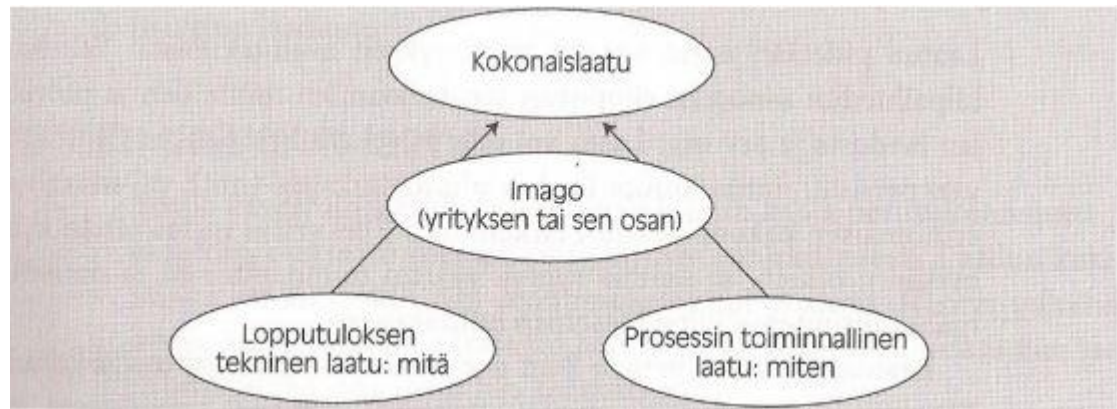
Kuvio 4. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15)

Palvelun heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, ettei yksikään palvelutapahtuma voi olla täysin samanlainen kuin toinen, sillä se vaihtelee sen mukaan, kuka palvelua käyttää sekä missä ja miten sitä käytetään. Asiakkaiden vaatimukset ja tavat kokea palvelu voivat vaihdella suuresti, ja myös asiakaspalvelijat ovat inhimillisiä, eivätkä toimi aina samalla tavalla. (Zeithaml ym. 2013, 21.) Heterogeenisyys on tämän opin- näytetyön kannalta oleellinen ominaisuus, sillä tutkimme kokemuksia palvelun laa- dusta ja pyrimme löytämään niistä yhtenäisyyksiä selvittääksemme toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laadun tämänhetkisen tason. Haasteena kaikilla palve- luja tarjoavilla yrityksillä onkin, kuinka asiakkaille tuotettu palvelun laatu voidaan pitää tasaisena ja hyvänä laadun ollessa erilainen jokaisen asiakkaan oman kokemuk- sen mukaan (Grönroos 2009, 80).

## 4.2 Palvelun laatu ja sen mittaaminen

Kuten aiemmassa luvussa todettiin, koostuvat palvelut prosesseista joiden tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa, ja joissa asiakas on aina kanssatuottajana. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, että palvelun laatua määriteltäessä asiakas on avain- asemassa. Grönroos (2009, 100) sanookin alan kirjallisuuden määrittelevän laadun olevan ”mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”. Palvelun laatua arvioidaan siis **koetun palvelun laadun** perusteella. Usein koettua palvelun laatua verrataan asiakkaiden **odotettuun palvelun laatuun**, jolloin palvelun voi sanoa olevan laadu- kasta sen saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaan odotukset (Jaakkola ym. 2009, 34). Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulot- tuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tekninen laatu on sitä, *mitä* asiakas saa ja toiminnallinen laatu on sitä, *miten* asiakas sen saa. Vaikka teknisellä laadulla eli itse tuotteella tai palvelulla onkin asiakkaalle suuri merkitys, täytyy yrityksen huomi- oida palvelun kokonaislaadussa aina myös toiminnallinen laatu eli miten se toimittaa tuotteen tai palvelun asiakkaalle. Teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi yrityksen palveluiden kokonaislaatuun ja sen kokemiseen vaikuttaa myös yrityksen imago. Jos yrityksen imago on hyvä, asiakkaat hyväksyvät helpommin pienet virheet laadussa tai sen ulottuvuuksissa. Mitä huonompi yrityksen imago ennestään on, sitä kriittisemmin asiakkaat suhtautuvat laadun ulottuvuuksien virheisiin ja sitä myötä myös imago

huonontuu. Teknisen ja toiminnallisen laadun vaikutusta tuotteen tai palvelun kokonaislaatuun on kuvattu kuviossa 5. (Grönroos 2009, 100–102.)



Kuvio 5. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Näiden kahden perinteisen laatu-ulottuvuuden lisäksi alan kirjallisuudessa on esitetty muita ulottuvuuksia, kuten Rustin ja Oliverin (1994) palvelumaiseman laatu eli *missä-ulottuvuus*. Sillä tarkoitetaan palveluprosessin fyysistä ympäristöä, joka kuitenkin sisältyy jo toiminnallisen laadun ulottuvuuteen, joten sen erittely itsenäiseksi ulottuvuudeksi ei ole välttämätöntä. Holmlund (1997) taas on esittänyt palvelun laadun lisäulottuvuudeksi *taloudellisen laadun* ulottuvuutta, joka kuvaa palveluratkaisun koettuja taloudellisia seurauksia. Kyseinen ulottuvuus on merkityksellinen pääasiassa business-to-business kaupassa, mutta voi joskus olla aiheellinen näkökulma myös kuluttajille suunnatuissa palveluissa. (Grönroos 2009, 103.)

Laatu-ulottuvuuksien lisäksi palvelun laadun kannalta oleellisia ovat Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) jo 80-luvulla tehdyn tutkimuksen osoittamat palvelun laadun osatekijät. Alkuperäisessä tutkimuksessa osatekijöitä oli kymmenen, mutta myöhemmässä kirjallisuudessa (esim. Grönroos 2009, 116; Zeithaml ym. 2013, 87) ne on karsittu viiteen:

- luotettavuus
- reagointialttius
- vakuuttavuus
- empatia

- konkreettinen ympäristö.

Nämä tekijät kuvaavat seikkoja, joiden perusteella asiakkaat kokemaansa palvelun laatua arvioivat. **Luotettavuudella** tarkoitetaan sitä, pystyykö yritys tarjoamaan asiakkaalleen lupaamansa palvelun täsmällisesti, virheettömästi ja sovitussa ajassa – toisin sanoen pitääkö yritys lupauksensa. **Reagointialttiuteen** liittyy työntekijöiden palveluhaluttius ja -halukkuus: vastataanko asiakkaiden pyyntöihin ja kysymyksiin, ja kuinka nopeasti se tehdään. **Vakuuttavuuteen** vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymisen: ovatko he ammattitaitoisia, kohteliaita ja saavat asiakkaan luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Myös salassapitovelvollisuus on tärkeä osa vakuuttavuutta. **Empatian** ydin on asiakkaiden kohtelu yksilöinä, heidän ongelmiansa ymmärtäminen ja etujensa mukaan toimiminen. Myös yrityksen aukioloaikojen sopivuus asiakkaalle liitetään empatia-tekijään. **Konkreettisella ympäristöllä** tarkoitetaan yrityksen toimitiloja, laitteita, materiaaleja (esim. yrityksen esitteet) sekä henkilökunnan ulkoista olemusta. (Zeithaml ym. 2013, 87–91; Grönroos 2009, 116.)

Grönroos (2009, 121–122) on esittänyt useiden tutkimuksien pohjalta tehdyn yhteenvedon seitsemästä laadukkaaksi koetun palvelun kriteeristä, jotka on esitelty taulukossa 1. Kriteereistä *ammattimaisuus ja taidot* liittyy aiemmin mainittuun teknisen laadun ulottuvuuteen ja *maine ja uskottavuus* imagoon. Listauksessa on mainittu erikseen *palvelumaisema*, joka loppujen neljän kriteerin – *asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus* sekä *palvelun normalisointi* – tavoin on osa toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Lista ei luonnollisesti ole tyhjentävä, sillä alan ja asiakkaiden vaihtuessa myös kriteereiden tärkeys voi vaihdella, mutta se on hyvä ohjenuora palvelujen johtamista suunniteltaessa. (Mts. 121–122.)

Taulukko 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaillen Grönroos 2009, 122)

<b>1.</b>	<b>Ammattimaisuus ja taidot</b>
	Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun
<b>2.</b>	<b>Asenteet ja käyttäytyminen</b>
	Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti
<b>3.</b>	<b>Lähestyttävyys ja joustavuus</b>
	Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti
<b>4.</b>	<b>Luotettavuus</b>
	Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, hei voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan
<b>5.</b>	<b>Palvelun normalisointi</b>
	Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun
<b>6.</b>	<b>Palvelumaisema</b>
	Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta
<b>7.</b>	<b>Maine ja uskottavuus</b>
	Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä

### Palvelun laadun mittaaminen

Koska palvelun laatu koetaan pääosin subjektiivisesti, ei sen mittaamiseen voida suoraan soveltaa esimerkiksi tuotteiden laadun mittaamiseen käytettäviä laatustandardeja. Yrityksen omaa käsitystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista on mahdollista selvittää asiakaskyselyiden ja -palautteiden avulla, jolloin selviää, keskittyykö yritys ylipäänsä oikeisiin asioihin. Käytettyjen mittareiden tulisikin liittyä yrityksen omiin tavoitteisiin, jotta niistä olisi hyötyä päätöksenteossa (Jaakkola ym. 2009, 34). Grönroos (2009, 113) esittelee laadun yleisimmiksi mittaamisen keinoiksi **attribuuttipoh-**

**jaiset ja kvalitatiiviset** mittausvälineet. Attribuuttipohjaisia malleja käytetään laajalti akateemisissa tutkimuksissa ja yrityksissä, ja niiden tarkoituksena on mitata palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja. Näistä malleista käytetyin on SERVQUAL-menetelmä. Kvalitatiivisissa menetelmissä vastaajia pyydetään kuvailemaan omaa käsitystään palveluista ja näistä yleisin on kriittisten tapahtumien menetelmä, jossa pyydetään palvelua käyttäneitä asiakkaita tarkastelemaan palvelutapahtumaa ja nostamaan esiin tapahtumia missä tahansa prosessin kohdassa, jotka poikkesivat tavanomaisesta joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään tarkastelemaan näitä tapahtumia mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jolloin tutkija pystyy analysoimaan, millaisia laatuongelmia yrityksessä esiintyy ja kuinka niitä voisi ehkäistä. Myös myönteisinä esiin tulleet kokemukset ja niiden syyt analysoidaan palveluprosessin kehittämisen tueksi. (Grönroos 2009, 113–114, 120.)

SERVQUAL-menetelmä perustuu aiemmin mainittuihin viiteen palvelun laadun osatekijään eli luotettavuuteen, reagointialttiuteen, vakuuttavuuteen, empatiaan ja konkreettiseen ympäristöön. Menetelmässä luodaan yleensä 21 attribuuttia sisältävä kysely, jossa kysytään sekä asiakkaiden odotuksia toimialan palvelusta, että heidän kokemuksistaan tutkittavan yrityksen käytetystä palvelusta. (Zeithaml ym. 2013, 125, 128.) Vastauksissa käytetään useimmiten seitsemän kohdan asteikkoa ääripäinään ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Odotusten ja kokemusten väliset poikkeamat kuvaavat palvelun kokonaislaatua: mitä selvemmin kokemukset ovat saavuttaneet odotukset, sitä parempi koettu laatu on. (Grönroos 2009, 116–119.)

SERVQUAL-menetelmää on kritisoitu odotusten mittaamisen osalta. Keskeinen ongelma on odotusten mittaamisen validiudessa, sillä odotusten mittaaminen palvelukokemuksen aikana tai sen jälkeen johtaa siihen, että odotukset ovat kokemuksen vinouttamia. Ennen palvelun kokemusta mitatessa ongelmaksi kehkeytyy, että todellisen laatukokemuksen määrittämisessä tulisi käyttää vertailukohtana muuttuneita odotuksia, eikä etukäteisodotuksia. Toisaalta odotusten mittaaminen ylipäänsä ei ole järkevää, sillä kokemukset sisältävät automaattisesti myös aikaisemmat odotukset, koska kokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä. (Grönroos 2009, 118–119). Ongelman ratkaisuksi Cronin ja Taylor (1992) ovat Grönroosin (mts. 119) mukaan ehdottaneet SERVPERF-menetelmän käyttöä, jossa mitataan ainoastaan palvelun suorituskykyä. Kyselyyn laaditaan joukko mahdollisimman kattavasti palvelua kuvaava-

vaa attribuuttia, jotka mittaavat asiakkaan palvelusta saamia kokemuksia. Tässä opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää SERVPERF-menetelmää sen helpomman hallinnan vuoksi. Grönroos (mts. 119) myöntääkin menetelmän olevan mahdollisesti paras ja pätevin tapa koetun palvelun laadun mittaamiseen.

## 5 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi kattaa kaikki vaiheet ja osa-alueet, jotka kuuluvat henkilöstön hankintaan. Se voidaan nähdä projektina, joka alkaa tarpeesta hankkia tai saavuttaa jotain ja päättyy ratkaisuun, kuten mikä tahansa projekti. Prosessi sisältää suunnitteluvaiheen, toteutusvaiheen, päätöksentekovaiheen ja seurantavaiheen. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan on kuvattu prosessikaaviona kuviossa 6.



Kuvio 6. Rekrytointiprosessi prosessikaaviona



## 5.1 Suunnitteluvaihe

### **Rekryointitarpeen määrittely**

Ennen prosessin käynnistämistä on syytä harkita, onko uuden henkilön palkkaaminen todella tarpeellista vai onko olemassa muita vaihtoehtoja, kuinka työt voitaisiin hoitaa esimerkiksi jo olemassa olevan työvoiman avulla. Myös rekryointiprosessiin osallistuvat henkilöt täytyy määritellä ja heidät tulee pitää ajan tasalla koko prosessin ajan. Rekryointiprosessin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen on siis käytettävä aikaa ja vaivaa, sillä vain siten voidaan välttää epäonnistuneita rekryointeja, jotka ovat kaikkien osapuolten kannalta huono lopputulos. Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys tulevaisuudessa, sillä niiden avulla organisaatio varmistaa kilpailukykynsä säilymisen tulevaisuudessa. Rekryointiprosessin kaikkien vaiheiden suunnittelu etukäteen varmistaa prosessin onnistumista. (Österberg 2015, 91–93.)

Rekryointiprosessi lähtee siis aina liikkeelle tarpeesta, jonka tulee olla määriteltynä ennen haun käynnistymistä. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta tärkeää on työtehtävässä tarvittavien ominaisuuksien ja vaatimusten määrittely (Markkanen 2002, 12–13). Henkilöstöpalveluyritykselle nämä määrittelyt tulevat yleensä asiakasyrityksiltä, joten kommunikaatio heidän kanssaan on tärkeää oikeiden työntekijöiden löytämisessä. Keikkatyöntekijöitä rekrytoidessa on tarvittavia ominaisuuksia määriteltäessä otettava huomioon työtehtävissä tarvittavien vaatimusten lisäksi myös soveltuvuus keikkapainotteiseen työntekoon. Keikkatyöntekijällä tarkoitetaan työntekijöitä, joiden on tarkoitus työskennellä useassa asiakasyrityksessä.

### **Hakukanavien valinta**

Mikäli päädytään etsimään sopivaa työntekijää yrityksen olemassa olevasta henkilöstöstä, suoritetaan haku sisäisenä hakuna. Sisäisessä haussa olevat työpaikat ilmoitetaan yleensä organisaation intranetissä, työpaikkalehdessä tai ilmoitustaululla. Ilmoituksessa tulee mainita viimeinen hakupäivä ja kuinka paikkaa haetaan. (Arthur 2005, 41–42.) Sisäisellä rekrytoinnilla on monia hyviä sekä huonoja puolia. Sisäinen rekrytointi säästää aikaa ja rahaa, sillä se on nopeampi ja halvempi rekrytointikeino kuin ulkoinen rekrytointi. Sisäinen rekrytointi myös poistaa epävarmuutta, sillä valittava

henkilö on rekrytoijalle entuudestaan tuttu. Lisäksi sisäinen rekrytointi voi kannustaa organisaatiossa olevia työntekijöitä. Sisäisen rekrytoinnin suurimpana haittana on, että se ei poista työvoiman tarvetta: työtehtävään rekrytoitu työntekijä jättää aukon vanhaan työtehtäväänsä, johon täytyy rekrytoida uusi työntekijä. (Markkanen 2002, 17–18.)

Ulkoiseen hakuun päädyttäessä on tärkeää miettiä, mitä hakukanavia käytetään, sillä ne vaikuttavat aina yrityksen työnantajakuvaan. Erilaisilla rekrytointikanavilla tarkoitetaan niitä välineitä ja tapoja, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon avoimeen tehtävään. Ensisijaisesti niiden valintaan vaikuttaa se, millaiseen tehtävään henkilöä haetaan ja kuinka suuri budjetti prosessiin on varattu. Hyvin suunniteltu ja sisällöllisesti hyvin toteutettu ilmoitus lisää yrityksen tunnettuutta ja kasvattaa sen kiinnostusarvoa markkinointiviestinnän keinoin. Erilaisia hakukanavia on tänä päivänä useita ja niitä voi ja usein kannattaakin käyttää rinnakkain. Useimmiten käytettyjä hakukanavia ovat muun muassa lehti-ilmoittelu, erilaiset CV-pankit, yrityksen omat kotisivut, rekrytointimessut, oppilaitokset ja työvoimatoimistot. (Österberg 2015, 94–95.)

Rekrytoinnin saralla uusien, mutta jo laajasti käytetty hakukanava on sosiaalinen media. Rekrytoinnissa yleisesti käytettyjä sosiaalisen median kanavia ovat Headworthin (2015, 22) mukaan esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Google+ ja Youtube. Haasteena kaikissa kanavissa on saada omalle julkaisulle lukijoita ja jakajia, jotta se tavoittaa potentiaaliset työnhakijat. Julkaisun sisältöä suunniteltaessa on kiinnitettävä huomiota etenkin seuraaviin neljään asiaan:

- **merkityksellisyys:** on varmistettava, että jaettu sisältö on oikeanlaista ja merkityksellistä sekä tavoittaa oikean yleisön
- **kiinnostavuus:** sisällön on oltava kiinnostavaa tavoitellun yleisön näkökulmasta
- **houkuttelevuus:** sisällön tulee herättää lukijan mielenkiinto
- **ajankohtaisuus:** sisältö tulee julkaista oikeaan aikaan ottaen huomioon esimerkiksi hakuajan umpeutumisen.

(Headworth 2015, 23–24.)

Sosiaalisen median käyttämisen suurin etu on mahdollisuus levittää viestejä laajasti ja suhteellisen nopeasti hyödyntäen ihmisten välistä verkostoitumista. Sen avulla on

myös mahdollista tavoittaa osaajia, jotka eivät hae aktiivisesti uutta työpaikkaa, eivätkä näin ollen saisi muuta kautta tietää avoimesta työpaikasta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 15–16, 40–41.) Sosiaalisen median kanavia voidaan käyttää yksittäin, mutta useimmiten paras hyöty saavutetaan käyttämällä useampaa kanavaa rinnakkain (Headworth 2015, 46). Rekrytointikanavana sosiaalinen media tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään ja joillakin aloilla se tulee nousemaan jopa ensisijaiseksi hakukanavaksi perinteisten hakukanavien ohi (Korpi ym. 2012, 14).

### **Rekrytointi-ilmoituksen laadinta**

Hakukanavien valinnan jälkeen on vuorossa niihin laitettavan rekrytointi-ilmoituksen laatiminen. Sen ensisijaisena tarkoituksena on tavoittaa koulutukseltaan, työkokemukseltaan, osaamiseltaan tai muuten taustaltaan sopivia henkilöitä haettavaan tehtävään. Ilmoitusta laatiessa tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat:

- Millaisia hakijoita halutaan tavoittaa?
- Millaista tietoa yrityksestä halutaan antaa?
- Miten annetut tiedot vaikuttavat työnantajakuvaan?
- Miten avoimesta tehtävästä kerrotaan houkuttelevasti, selkeästi ja totuudenmukaisesti?
- Kuka antaa tehtävästä lisätietoja?
- Missä muodossa hakemukset halutaan ja mihin mennessä?

(Österberg 2015, 96–97.)

Rekrytointi-ilmoituksen tulee olla johdonmukainen ja riittävän lyhyt. Siitä tulee saada yhdellä vilkaisulla selville, kuka hakee ja mitä haetaan. Hyvä ilmoitus sisältää myös tiedon työajasta, työn kestosta, alkamisajankohdasta ja palkkauksesta. Luonnollisesti myös haku aika ja ohjeet hakemuksen jättämiseen tulee ilmoituksessa mainita. (Österberg 2015, 98.) Yrityksestä voi kertoa esimerkiksi sen sijainnin, henkilöstömäärän, liikevaihdon, liikeidea ja toimintaperiaatteet. Asiakasystävällinen ja työnantajakuvan rakentamisen kannalta tärkeä seikka on antaa hakijoille mahdollisuus kysyä tehtävästä lisätietoja. Ilmoituksesta tulee käydä yhteystietojen lisäksi selkeästi ilmi lisätietoja antavan henkilön nimi ja asema yrityksessä sekä ajat jolloin hän on tavoitettavissa. (Markkanen 2002, 27–31.) On myös huolehdittava, että lisätietoja antava henkilö varmasti on ilmoitettuna aikana tavoitettavissa. Lisätietojen kysyjä löytyy hakijoiden

joukosta lähes aina ja puhelimitse tapahtuva yhteydenotto onkin rekrytoijalle mahdollisuus saada hakijaan ensikosketus ja kannustaa laittamaan varsinainen hakemus tehtävään. Toisaalta puhelun aikana voi ilmetä, ettei tehtävä vastaakaan syystä tai toisesta hakijan toiveita, tai ettei hän ole tehtävään sopiva. Näin ollen molemmat osapuolet säästyvät turhalta työltä – hakija hakemuksen tekemiseltä ja rekrytoija hakemuksen käsittelyltä. (Österberg 2015, 98.) Ilmoitusta tehdessä on syytä ottaa huomioon myös syrjintäsäännöt, joiden mukaan siinä ei saa olla viittauksia mihinkään syrjivään seikkaan, kuten esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai etniseen taustaan (Vaah-tio 2005, 135–136).

## 5.2 Hakemusten käsittely ja arviointimenetelmät

Saapuneiden hakemusten käsittely on usein järkevää aloittaa jo hakuaikana etenkin, jos hakemuksia on paljon, mutta ratkaisevia päätöksiä ei tule tehdä ennen hakuajan päättymistä, etteivät mahdolliset hyvät hakijat jää hakuprosessin ulkopuolelle myö-häisen reagoinnin vuoksi. Hakemukset voidaan esimerkiksi jaotella hakukriteerit mie-lessä pitäen kolmeen osaan: ”jatkoon”, ”ehkä” ja ”ei jatkoon”. Suoraan jatkoon jao-tellaan hakijat, jotka täyttävät selkeästi tärkeimmät kriteerit, ”ehkä”-kategoriaan lukeutuvat hakijat, jotka eivät täytä kaikkia annettuja kriteereitä, mutta joissa saat-taisi olla potentiaalia. Viimeiseen kategoriaan kuuluvat hakijat, jotka eivät täytä an-nettuja kriteerejä lainkaan. Hakemuksista poimitaan johdonmukaisesti työtehtävän kannalta oleelliset faktat ja jokaista hakemusta on arvioitava samoilla kriteereillä. (Markkanen 2002, 44–46.) Honkaniemen, Junnilan, Ollilan, Poskiparran, Rintala-Rasmuksen ja Sandbergin (2007, 50) mukaan hakemuksia käsitellessä tulee myös muistaa huolellisuus ja luottamuksellisuus, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei hakijoista tule keskustella ulkopuolisten henkilöiden kanssa edes nimettömästi. Sen lisäksi on huomioitava, että rekrytoijan tulee saada hakuprosessissa käsiteltävät ja käytettävät tiedot hakijalta itseltään, eikä tietoja saa kerätä muualta ilman hakijan lupaa. Tämä koskee myös esimerkiksi hakijan nimellä internetin hakukoneen avulla kerättävää tietoa eli niin sanottua googlaamista. (Työhaastattelun pelisäännöt – saa-ko työnantaja kysyä mitä vain? 2016.)

Kun kaikki hakemukset on käsitelty, tulee haastatteluun valituille henkilöille ilmoittaa siitä mahdollisimman pian. Joskus on järkevää myös käydä puhelinhaastattelukierros

ennen varsinaisia haastatteluja. Mikäli joku jatsoon valituista hakijoista päättää vetäytyä prosessista tässä vaiheessa, voidaan ”ehkä”-kategoriasta nostaa joku hänen tilalleen. Tässä vaiheessa on järkevää ilmoittaa ei valituiksi tulille hakijoille rekrytointiprosessin siirtymisestä haastatteluvaiheeseen ja etteivät he olleet tällä kertaa valittujen joukossa. (Markkanen 2002, 47–48.) Mikäli valintaprosessi ei etene suunnitellun aikataulun mukaan, on valitut ehdokkaat hyvä pitää ajan tasalla, etteivät he ehdi hakeutua töihin muualle (Honkaniemi ym. 2007, 52).

### **Haastattelu**

Henkilöhaastattelu on keskeinen osa rekrytointiprosessia ja sen tarkoituksena on arvioida työnhakijan sopivuutta haettuun tehtävään (Rashmi 2010, 97). Haastattelun kokoonpano voi vaihdella yhdestä haastattelijasta ja yhdestä haastateltavasta aina useaan haastattelijaan ja ryhmään haastateltavia. Useimmiten tilanteessa on kuitenkin yksi hakija, jota haastattelee yksi tai kaksi yrityksen edustajaa. Haastattelussa hakemuksesta saadut tiedot yhdistyvät hakijat persoonallisuuteen, joiden muodostama kokonaisuutta arvioiden haastattelijat valitsee tehtävään mielestään parhaiten soveltuvan henkilön. (Honkanen 2005, 108.) Haastattelu voi olla strukturoitu eli edetä kiinteän kysymysrungon mukaan tai strukturoimaton eli luonteeltaan vapaamuotoinen. Strukturoidun haastattelun etuna on, että kaikilta haastateltavilta tulee kysyttyä täsmälleen samat asiat samassa järjestyksessä, jolloin vastausten vertailu keskenään on helpompaa. Vapaamuotoisemman haastattelun suurimpana etuna sen sijaan on, että se jättää enemmän tilaa työnhakijan persoonalle. (Vaahtio 2005, 146–147.)

Haastattelun tärkeimpiä aihealueita ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja odotukset uuden tehtävän suhteen. Haastattelijan kannattaa aina arvailun tai oletamisen sijaan kysyä lisäkysymyksiä, jos jokin jää epäselväksi. (Honkaniemi ym. 2007, 56–57.) Mikäli haastateltava sen sijaan vastaa kysymyksiin laveaksi, kannattaa suunnitelluista kysymyksistä jättää jotakin pois, ettei haastattelu veny turhan pitkäksi (Österberg 2015, 107). Kysymyksiä suunniteltaessa on otettava huomioon, että on olemassa tiettyjä asioita, joita työhaastattelussa ei saa hakijalta kysyä. Näitä ovat muun muassa siviilisääty, lastenhankkimissuunnitelmat, uskonto, poliittinen vakaumus sekä seksuaalinen suuntautuminen. Pääsääntönä voidaan sanoa, ettei hakijoilta tule kysyä muita kuin haetun tehtävän kannalta oleellisia kysymyksiä. Hakijalla on aina oikeus

kieltäytyä vastaamasta sopimattomiin kysymyksiin, eikä vastaamatta jättäminen saa johtaa hänen valitsematta jättämiseen. (Työhaastattelun pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vain? 2016.)

Haastatteluun on aina valmistauduttava huolellisesti, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon irti. Haastattelijan on pidettävä mielessään työtehtävää koskevat vaatimukset ja mietittävä valmiiksi vastauksia hakijoiden mahdollisiin kysymyksiin esimerkiksi yrityksestä, tarkoista työtehtävistä, palkkauksesta ja etenemismahdollisuuksista. On myös tärkeää, että hakijan lähettämiin hakudokumentteihin on perehdytty etukäteen, jolloin haastattelutilanteessa voidaan keskittyä syventäviin kysymyksiin perustietojen sijaan. Haastatteluun on myös varattava riittävästi aikaa ja huolehdittava haastattelutilan olevan rauhallinen, häiriötön ja mielellään äänieristetty. (Arthur 2005, 76, 89, 93–94.)

### **Suosittelujen tarkastaminen ja soveltuvuusarvioinnit**

Haastatteluista kerättyjä tietoja käytetään pohjana siinä vaiheessa, kun haastateltuja ehdokkaita verrataan keskenään valintaa tehtäessä. Ennen valintaa on usein tapana tarkastaa hakijoiden suosittelut eli referenssit, jotta saataisiin vielä viimeinen varmistus henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Myös tässä on muistettava, ettei hakijasta saa kysellä edeltävistä työpaikoista ilman hänen lupaansa. Annetulta suosittelijalta voidaan kysyä esimerkiksi hakijan osaamisesta, aiemmista työtehtävistä, mihin tehtäviin hän parhaiten soveltuu, mitkä ovat hänen kehityskohteitaan ja ottaisiko hänet uudelleen töihin. Saatuihin tietoihin tulee aina suhtautua kriittisesti ja arvioida luotettavuutta esimerkiksi referenssin antajan suhteella hakijaan. (Österberg 2015, 108–109.)

Jos pelkän henkilöhaastattelun ja referenssien tarkastamisen avulla ei saada riittävästi tietoa valintapäätöksen tekoon, on mahdollista käyttää valinnan tukena erilaisia soveltuvuuden arviointimenetelmiä (Markkanen 2002, 96). Osaamis- ja kompetenssipohjaisissa henkilöarvioinneissa pyritään saamaan tietoa hakijan välittömästä ja epäsuorasta työkäyttäytymisestä sekä henkilön osaamisesta. Psykologisissa henkilöarvioinneissa kartoitetaan myös hakijan psykologisia ominaisuuksia. Arviointeja harittaessa tulee ottaa huomioon, että luotettavia tuloksia saadakseen on niiden tekijän oltava aina ammattilainen. (Honkanen & Nyman 2001, 77.) Useimmiten henkilös-

töpalvelualan yrityksissä henkilöarviointimenetelmiä käytetään haettaessa niin sanottua isomman profiilin työntekijää, kuten toimitus- tai talousjohtajaa. Esimerkiksi keikkatyöntekijöitä rekrytoidessa niitä käytetään harvoin.

### 5.3 Valintapäätös

Haastattelujen ja mahdollisten soveltuvuus- tai henkilöarviointien jälkeen on tehtävä valintapäätös. Päätöksen tulee perustua paitsi ehdokkaiden keskinäiseen vertailuun myös vertailuun siitä, miten hyvin kukin ehdokas tehtävään sopii esimerkiksi persoonallisuutensa osalta. Valinnan tekemisessä hyvä apukeino on pisteytys, jossa annetaan ehdokkaille pisteitä tehtävän kannalta oleellisista ominaisuuksista. Tasapistetilanteessa annetaan keskeisimpinä pidetyille ominaisuuksille painokerroin. (Markkanen 2002, 100–102.)

Ensimmäisenä tehdystä päätöksestä tulee luonnollisesti ilmoittaa valituksi tulleelle henkilölle ja tehdä hänelle työtarjous. Sen hyväksymisen jälkeen tehdään työsopimus, joka suositellaan tehtäväksi kirjallisena. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu, että jokaiselle prosessiin osallistuneelle hakijalle ilmoitetaan rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttämisestä. Valitsematta jääneille voidaan myös antaa konkreettista tietoa siitä, millaisin menetelmin ja millä perusteilla valintaan päädyttiin. Hakijoilta voi myös pyytää palautetta hakuprosessin onnistumisesta. (Vaahtio 2005, 191–193). Tiedottamatta jättäminen ei koskaan luo positiivista kuvaa työnantajasta ja valitsematta jääneiden hakijoiden informointi on paitsi kohteliasta, myös osa organisaation imagon ylläpitoa (Österberg 2015, 98–99).

Perehdytyksen voidaan sanoa olevan yksi rekrytointiprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä se vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän sopeutumiseen uuteen tehtävään, toimintatapoihin ja työyhteisöön. Sillä on myös vaikutusta sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Tämän vuoksi myös perehdytys on toteutettava huolellisesti ja etukäteen tehdyn suunnitelman mukaan. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Kuten aiemmin todettiin, sisältyy prosessiin aina myös seurantavaihe. Siinä työntekijän suoriutumista seurataan ja keskustellaan ovatko työntekijän omat ennako-odotukset toteutuneet ja mitä hän tulevaisuudessa työltään haluaa. Rekrytoinnin seuranta on

vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille ja tulisi jatkua säännöllisenä kehityskeskustelukäytäntönä. (Markkanen 2002, 103–104.)

#### 5.4 Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta

Kuten luvussa 4.1 todettiin, asiakkaat eli tässä tapauksessa työnhakijat kiinnittävät palveluprosessissa huomiota ainoastaan heille näkyviin, niin kutsuttuihin front office -toimintoihin ja yrityksen sisäisistä back office -toiminnoista he voivat kokea ainoastaan niiden tuottaman lopputuloksen (Jaakkola ym. 2009, 15). Rekrytointiprosessissa back office-toiminnoiksi lasketaan kaikki paitsi lisätietojen antaminen, haastattelu ja muut mahdolliset soveltuvuusarviointit, valinnasta ilmoittaminen ja perehdytys. Prosessin eteneminen työnhakijan näkökulmasta on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Rekrytointiprosessi työnhakijan näkökulmasta

Kuten rekrytoivan yrityksen, myös työnhakijan näkökulmasta rekrytointi voidaan nähdä projektina, johon kuuluu suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seuranta-vaiheet. Suunnitteluvaiheeseen lukeutuvat hakijan tarve työlle ja rekrytointi-ilmoitusten seuraaminen. Sopivan ilmoituksen nähtyään hakija tekee ilmoitusta vastaavan hakemuksen, jonka hän lähettää pyydetyllä tavalla rekrytoivalle yritykselle. Lisätietoja haetusta paikasta hakija voi kysyä ennen hakemuksen lähettämistä tai sen



jälkeen. Kuvion 6 mukaiset kohdat hakemuksen lähettämisestä soveltuvuusarviointeihin ovat osa toteutusvaihetta, jota seuraa päätöksentekovaihe. Valituksi tullee hakijalle tehdään työtarjous, johon työnhakija päättää tarttua. Tämän jälkeen seuraa perehdytys työtehtäviin ja organisaatioon, jota seuraa seurantavaihe eli palautekeskustelu työnantajan kanssa. (Österberg 2015, 91–92.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia rekrytointiprosessia palveluprosessina, jonka jokaisessa vaiheessa kokeaansa palvelun laatua työnhakija arvioi. Tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin pureudutaan seuraavassa luvussa.

## 6 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 15 henkilöä 58:sta, jolloin vastausprosentti oli 26. Tutkimuksen tulokset on esitetty alla kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Vastaajien prosenttiosuudet on pyöristetty prosentin tarkkuudella, joten joissakin tapauksissa kokonaisprosentti saattaa jäädä sadasta vajaaksi tai mennä sen yli. Tulosten luettavuuden helpottamiseksi on taulukoissa kokonaisprosentiksi merkitty aina sata.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajia pyydettiin ilmoittamaan edustamansa sukupuoli valitsemalla vaihtoehtoista mies, nainen tai en halua vastata. Vastaajissa oli miehiä ja naisia lähes yhtä paljon: miehiä seitsemän (47 %) ja naisia kahdeksan (57 %). Vastaajista yksikään ei valinnut ”en halua vastata”-vaihtoehtoa. Vastausten jakauma on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien sukupuoli

N = 15

	n	%
Mies	7	47
Nainen	8	57
yht.	15	100

Vastaajien ikää kysyttäessä pyydettiin valitsemaan sopiva vaihtoehto taulukossa 3 esitetyistä ikähaarukoista. Vaihtoehtona oli myös ”en halua vastata”-vaihtoehto,

mutta vastaajista kaikki ilmoittivat ikänsä. Valtaosa (73 %) vastaajista oli 25-vuotiaita tai nuorempia, mikä edustaa hyvin Henkilöstöpalvelualojen liiton (Nuoret työelämään n.d.) näkemystä vuokratyöntekijöiden ikäjakaumasta. Kaksi vastaajaa (13 %) ilmoitti kuuluvansa ikäryhmään 26–30 ja ryhmiin 31–40 sekä 41 tai vanhempi ilmoitti molempiin kuuluvansa yksi henkilö (7 %).

Taulukko 3. Vastaajien ikä

N = 15

	n	%
18-25	11	73
26-30	2	13
31-40	1	7
41 tai vanhempi	1	7
yht.	15	100

Kolmantena taustatietona vastaajilta kysyttiin, milloin he ovat aloittaneet työskentelyn toimeksiantajayrityksessä (ks. taulukko 4). Vastausvaihtoehdot alkoivat vaihtoehdosta ”alle kuukausi sitten” päätyn kuukauden välein vaihtoehtoon ”yli 6 kk sitten”. Vaihtoehtona oli myös ”en muista/ en halua vastata”, jota yksikään vastaaja ei ollut valinnut. Kukaan vastaajista ei ollut aloittanut työskentelyä yli kuusi kuukautta sitten, joten kysely oli lähetetty oikealle kohderyhmälle. Muuten työskentelyn aloittamisajankohdat jakautuivat tasaisesti. Suurin ryhmä (27 %) oli alle neljä kuukautta sitten aloittaneet ja pienin (7 %) alle kuusi kuukautta sitten aloittaneet.

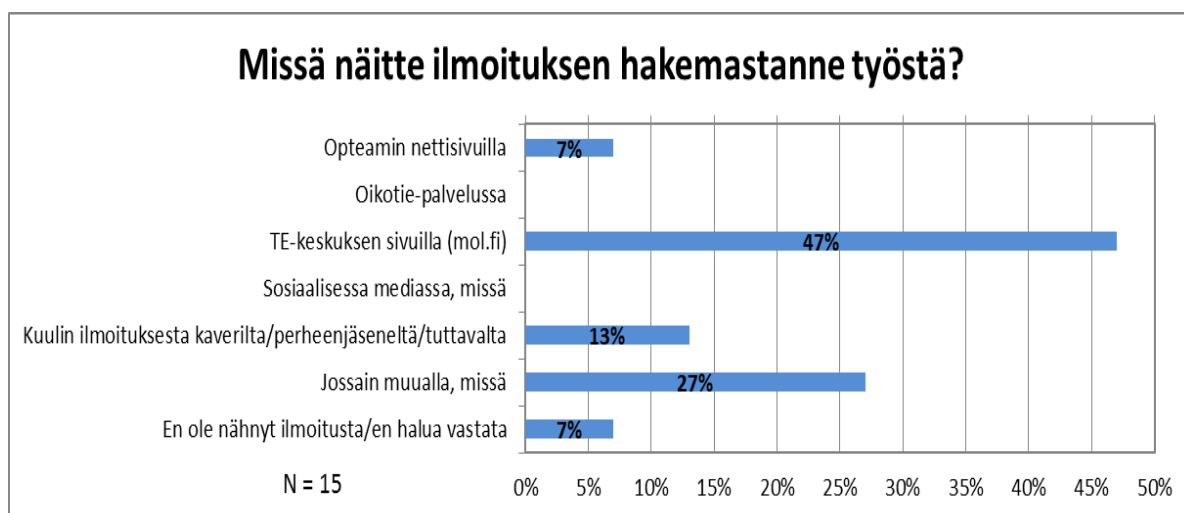
Taulukko 4. Työskentelyn aloittaminen Opteamilla

N = 15

	n	%
alle kuukausi sitten	2	13
alle 2 kk sitten	3	20
alle 3 kk sitten	3	20
alle 4 kk sitten	4	27
alle 5 kk sitten	2	13
alle 6 kk sitten	1	7
yht.	15	100

## 6.2 Työn hakeminen

Työnhakijan kannalta rekrytointiprosessi alkaa rekrytointi-ilmoituksen näkemisellä. Tämän vuoksi kyselyssä tiedusteltiin, missä vastaajat olivat ilmoituksen nähneet. Vastausvaihtoehtoina olivat toimeksiantajan yleisimmin käyttämät hakukanavat: Op-  
teamin nettisivut, Oikotie-palvelu, TE-keskuksen nettisivut sekä sosiaalinen media. Muita vaihtoehtoja olivat ”Kuulin ilmoituksesta kaverilta/ perheenjäseneltä / tuttavalta”, ”Jossain muualla, missä” sekä ”En ole nähnyt ilmoitusta/ en halua vastata”. Vastauksia sosiaalinen media ja jossain muualla pyydettiin tarkentamaan vaihtoehdon yhteydessä olleeseen tekstilaatikkoon. Lähes puolet vastaajista (47 %) oli nähnyt rekrytointi-ilmoituksen TE-keskuksen sivuilla. Toiseksi suurimmaksi kanavaksi nousi vaihtoehto ”Jossain muualla” (27 %). Tuttaviltaan ilmoituksesta oli kuullut noin joka kahdeksas vastaaja (13%), kun taas toimeksiantajan nettisivuilla ainoastaan yksi vastaaja (7 %). Oikotie-palvelussa tai sosiaalisessa mediassa ei ilmoitusta ollut nähnyt kukaan ja yksi vastaaja (7 %) valitsi vaihtoehdon ”En ole nähnyt ilmoitusta/ en halua vastata”. Ilmoituksen näkemistä eri hakukanavissa on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Rekrytointi-ilmoituksen näkeminen kanavittain

Vaihtoehtoa ”Jossain muualla, missä” täydentävät vastaukset on listattu alle:

*Indeedin välityksellä*

*Indeed*

*Pääsin keikkatyöhön, ja työnantaja pyysi minua menemään Opteamin kirjoille.*

Indeed on mainittu vastauksissa kaksi kertaa, joten sen voidaan todeta olevan tulosten valossa yhtä yleinen keino huomata avoin työpaikka, kuin tuttavilta työpaikasta kuuleminen. Yksi vastaaja on maininnut työnantajansa pyytäneen häntä ”menemään Opteamin kirjoille”. Henkilöstöpalveluyrityksille on yleistä, että asiakasyritykset ohjaavat heillä osa-aikaisesti työskenteleviä henkilöitä valitseman vuokrausyrityksen työntekijäksi. Myös nämä henkilöt käyvät rekrytointiprosessin ainakin osittain läpi.

Seuraavissa kyselyn osiossa vastaajia pyydettiin lukemaan väittämät ja valitsemaan asteikolta 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä) mielipidettään parhaiten vastaava numero. Väittämät jaettiin viiteen osa-alueeseen rekrytointiprosessin vaiheiden mukaan. Mikäli vastaajilla ei ollut kokemusta väittämästä, hän ei muistanut tapahtumaa tai ei halunnut vastata, pyydettiin heitä valitsemaan vaihtoehto ”ei kokemusta tai en halua vastata”. Lisäksi jokaisen väitepatteriston jälkeen vastaajat saivat halutessaan kertoa lisätietoa kyseisestä osa-alueesta avoimeen tekstilaatikkoon.

Osa-alueista ensimmäisenä oli työnhaku, johon liittyvien väittämien vastausten jakaumat on esitetty taulukossa 5. ”Työpaikkailmoitus oli sisällöltään ja tyyliältään hyvä” -väitteen kanssa vastaajat olivat pääosin (60 %) melkein samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja siltä väliltä. Täysin samaa mieltä oli ainoastaan yksi vastaaja (7 %) samoin kuin melkein eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Viidenneksellä vastaajista (20 %) ei ollut väitteestä kokemusta tai eivät muutoin halunneet vastata. Seuraavat kaksi väittämää ”Työpaikkailmoituksessa kerrottiin selkeästi, miten voin saada lisätietoa työpaikkaan liittyen” ja ”Kysymyksiini työpaikkaan tai työn hakemiseen liittyen vastattiin vakuuttavasti, nopeasti ja kohteliaasti” koskivat myös työpaikkailmoitusta ja siitä ilmenneitä kysymyksiä, joten vastaajista (20 %) valitsi myös niihin vaihtoehdon ”ei kokemusta tai en halua vastata”. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat ovat vastanneet kyselyyn loogisesti ja totuudenmukaisesti. Joka viides vastaaja (20 %) oli väittämän ”Työpaikkailmoituksessa kerrottiin selkeästi, miten voin saada lisätietoa työpaikkaan liittyen” kanssa täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin tai melkein samaa mieltä. Täysin eri mieltä ei vastaajista ollut kukaan ja asteikolta numerot 2,3 ja 4 valitsi jokaisen yksi vastaaja (7 %).

Taulukko 5. Työnhakuun liittyvien väittämien jakaumat

	N = 15	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä			yht.
		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	Ei halua vastata %	
Työpaikkailmoitus oli sisällöltään ja tyyliältään hyvä		0	7 (1)	7 (1)	20 (3)	20 (3)	20 (3)	7 (1)	20 (3)	100 (15)
Työpaikkailmoituksessa kerrottiin selkeästi, miten voin saada lisätietoa työpaikkaan liittyen		0	7 (1)	7 (1)	7 (1)	20 (3)	20 (3)	20 (3)	20 (3)	100 (15)
Kysymyksiini työpaikkaan tai työn hakemiseen liittyen vastattiin vakuuttavasti, nopeasti ja kohteliaasti		0	0	7 (1)	0	13 (2)	47 (7)	13 (2)	20 (3)	100 (15)
Työhakemuksen tekeminen internetissä oli helppoa, vaivatonta, eikä siinä ilmennyt tekniikkaan liittyviä ongelmia		0	7 (1)	0	0	7 (1)	33 (5)	13 (2)	40 (6)	100 (15)

Väittämän ”Kysymyksiini työpaikkaan tai työn hakemiseen liittyen vastattiin vakuuttavasti, nopeasti ja kohteliaasti” kanssa puolet vastaajista (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kaksi (13 %) vastaajaa. Melkein eri mieltä oli yksi vastaajista (7 %) ja melkein samaa mieltä noin joka kymmenes (13 %). Asteikon numeroita 1, 2 ja 4 ei valinnut kukaan vastaajista. Osion viimeiseen väitteeseen ”Työhakemuksen tekeminen internetissä oli helppoa, vaivatonta, eikä siinä ilmennyt tekniikkaan liittyviä ongelmia” jätti vastaamatta jopa 40 % vastaajista. Lähes puolet vastaajista (46 %) oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja lopuista vaihtoehtoista 1 ja 5 saivat molemmat yhden vastaajan (7 %). Työnhausta annetut avoimet palautteet on listattu alle:

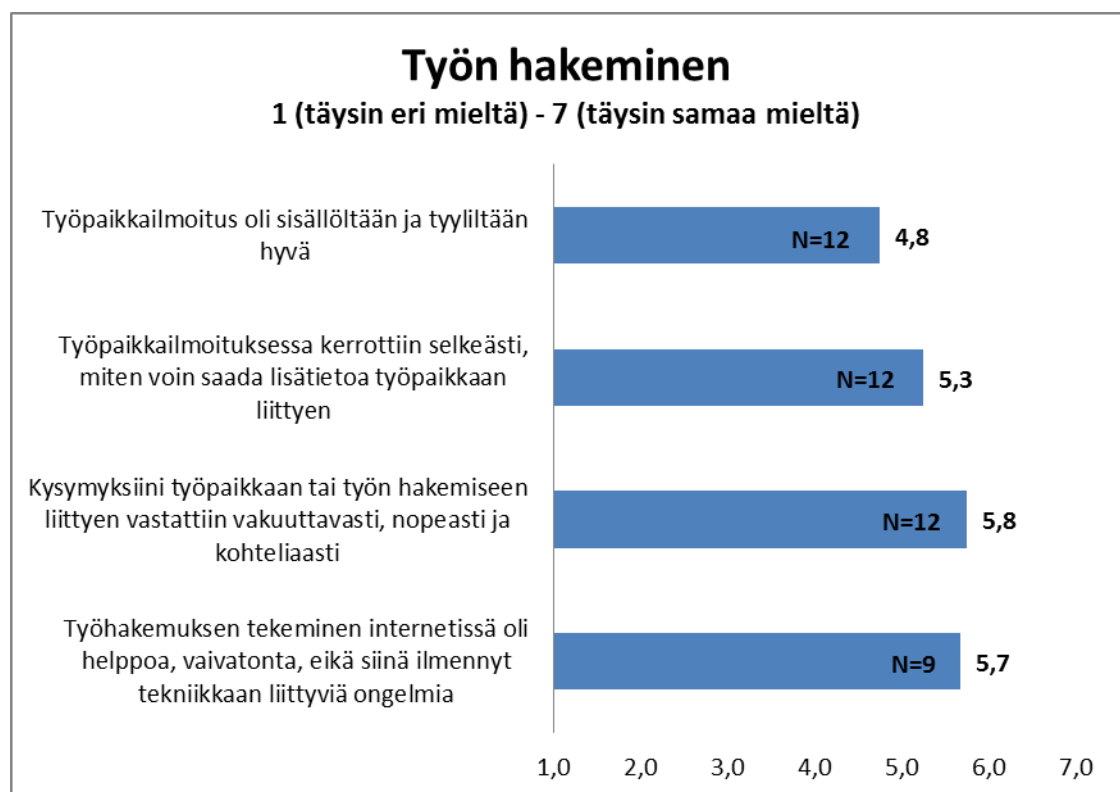
*Siirryin Opteamille jo ennestään tutusta firmasta, joten yllä oleviin kysymyksiin ei oikein löydy vastauksia...*

*Palvelu on mielestäni kohteliasta ja asiakaslähtöistä.*

*Kun pelmahdin sitten toimistolle ja kerroin kenen lähettämä olin, toimistolla palveltiin minua valtavan ystävällisesti ja kerrottiin, mitä minun tulisi seuraavaksi tehdä.*

Osa-alueiden väittämien saamista arvoista on laadun määrittelemistä ja etenkin tulosten hahmottamista helpottamaan laskettu painotetut keskiarvot. Keskiarvoa laskettaessa vastauksista on poistettu ”ei kokemusta tai en halua vastata” vaihtoehdon

valinneiden vastaukset. Laadun määrittelemistä keskiarvoista käsitellään tarkemmin luvussa 7. Työn hakemiseen liittyvien väittämien keskiarvot on kuvattu kuviossa 9. Väittämistä ”Työpaikkailmoitus oli sisällöltään ja tyylieltään hyvä” ja ”Työpaikkailmoituksessa kerrottiin selkeästi, miten voin saada lisätietoa työpaikkaan liittyen” ovat keskiarvoltaan lähimpänä asteikon numeroa 5 eli melkein samaa mieltä. Tämä tarkoittaa, että niissä osin palvelun laatu on koettu melko hyväksi. ”Kysymyksiini työpaikkaan tai työn hakemiseen liittyen vastattiin vakuuttavasti, nopeasti ja kohteliaasti” ja ”Työhakemuksen tekeminen internetissä oli helppoa, vaivatonta, eikä siinä ilmennyt tekniikkaan liittyviä ongelmia” väittämät ovat lähimpänä jokseenkin samaa mieltä -vaihtoehtoa eli numeroa 6, mistä voidaan päätellä palvelun laadun olevan hyvällä tasolla.



Kuvio 9. Työn hakemiseen liittyvien väittämien painotetut keskiarvot

### 6.3 Työhaastattelu

Työhaastattelu on yksi rekrytointiprosessin kriittisimmistä vaiheista, joissa palvelun laadussa voidaan joko onnistua tai epäonnistua. Sen myös käyvät läpi käytännössä kaikki työnhakijat. Taulukossa 6 on esitetty haastatteluun liittyvien väitteiden saami- en arvojen jakaumat. Jokaisen väitteen saamat arvot ovat painottuneet arvojen 6 ja 7 kohdalle eli väitteiden kanssa ollaan oltu pääosin samaa mieltä. Arvoja 1, 2 tai kolme ei ole yhdessäkään väitteessä. Väittämän ”Minua haastatellut henkilö oli perehtynyt hakemukseeni ennen haastattelua” vähintään jokseenkin samaa mieltä oli yli puolet (66 %) vastaajista, kolmannes (27 %) vastaajista ei halunnut vastata ja yksi vastaaja (7 %) valitsi arvon 4. Valtaosa vastaajista (73 %) valitsi väitteeseen ”Haastattelussa kysyttiin oikeita ja asiallisia kysymyksiä” arvon 6 tai 7 ja reilu kymmenesosa (13 %) arvon 5. Vastaamatta jätti 13 % vastaajista. Osion viimeiseen väittämään ”Haastattelija osasi vastata kysymyksiini” valittiin arvoksi pääasiassa (74 %) jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja (7 %) valitsi arvon 4 ja viidennes (20 %) jätti vastaamatta. Työhaastatteluun liittyvän osa-alueen väittämiin annettiin yksi tarkentava avoin vas- taus:

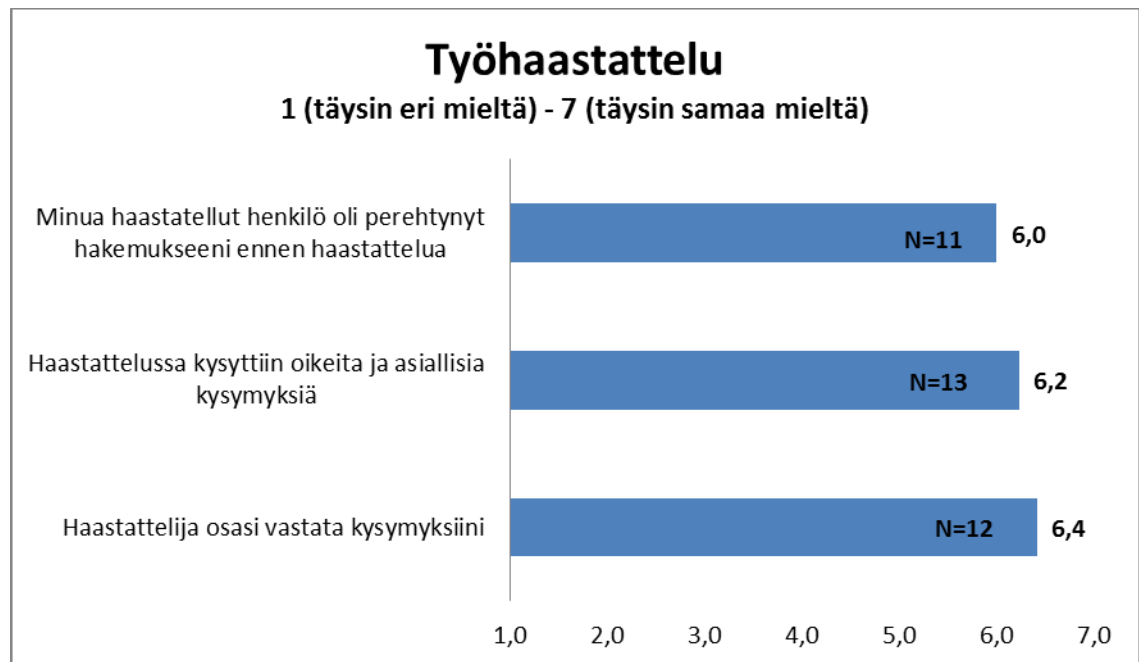
*Haastattelija oli asiallinen ja kertoi hyvin yksityiskohdatkin.*

Taulukko 6. Työhaastatteluun liittyvien väittämien jakaumat

	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä			Ei halua vastata	yht.
	N = 15	1	2	3	4	5	6	7		
		%	%	%	%	%	%	%	%	
Minua haastatellut henkilö oli perehtynyt hakemukseeni ennen haastattelua		0	0	0	7 (1)	0	53 (8)	13 (2)	27 (4)	100 (15)
Haastattelussa kysyttiin oikeita ja asiallisia kysymyksiä		0	0	0	0	13 (2)	40 (6)	33 (5)	13 (2)	100 (15)
Haastattelija osasi vastata kysymyksiini		0	0	0	7 (1)	0	27 (4)	47 (7)	20 (3)	100 (15)

Väittämien painotetuista keskiarvoista (ks. kuvio 10) käy ilmi, että vastaajat ovat olleet haastattelutilanteesta esitettyjen väittämien kanssa keskimäärin vähintään jokseenkin samaa mieltä, mikä tarkoittaa palvelun laadun olleen hyvällä tasolla. Väittä-

män ”Haastattelija osasi vastata kysymyksiini” keskiarvo 6,4 on jo jonkin verran ”täysin samaa mieltä” -arvon puolella, mikä tarkoittaa, että palvelun laatu on koettu lähes erinomaisena.



Kuvio 10. Työhaastatteluun liittyvien väittämien painotetut keskiarvot

#### 6.4 Valituksi tuleminen ja perehdytys

Työhaastattelun jälkeen työnhakija etenee rekrytointiprosessissa valituksi tulemiseen ja perehdytykseen. Kyselyssä vastaajille esitettiin osa-alueesta viisi väittämää, joiden vastaukset on esitelty taulukossa 7. Väitteen ”Minulle ilmoitettiin valinnasta sovitussa ajassa” kanssa jokseenkin tai samaa mieltä oli puolet vastaajista (47 %). Kolmasosa (33 %) ei vastannut kysymykseen. Kaksi vastaajaa (13 %) valitsi vaihtoehdon 4 ja yksi vastaaja (7 %) vaihtoehdon 2. Myös väitteen ”Työsuhteen keskeiset ehdot kerrottiin minulle selkeästi” kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä oli puolet vastaajista (47 %). Joka viides (20 %) valitsi vaihtoehdon 4 ja yksi (7 %) jätti vastaamatta. Väitteen ”Minut perehdytettiin Opteamilla työskentelyyn hyvin” kanssa yksi vastaaja (7 %) oli täysin eri mieltä, neljännes (27 %) jokseenkin samaa mieltä, viidennes (20 %) melkein samaa mieltä ja neljä vastaajaa (27 %) siltä väliltä. Joka viides (20 %) jätti vastaamatta.



Taulukko 7. Valituksi tulemiseen ja perehdytykseen liittyvien väittämien jakaumat

	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä			
	N = 15	1	2	3	4	5	6	7	Ei halua vastata
		%	%	%	%	%	%	%	yht.
Minulle ilmoitettiin valinnasta sovitussa ajassa		0	7 (1)	0	13 (2)	0	27 (4)	20 (3)	33 (5) 100 (15)
Työsuhteen keskeiset ehdot kerrottiin minulle selkeästi		0	0	0	20 (3)	27 (4)	27 (4)	20 (3)	7 (1) 100 (15)
Minut perehdytettiin Opteamilla työskentelyyn hyvin		7 (1)	0	0	27 (4)	20 (3)	27 (4)	0	20 (3) 100 (15)
Aloitettuani työskentelyn kanssani on keskustelulta työsuoritukseni onnistumisesta		7 (1)	20 (3)	7 (1)	13 (2)	20 (3)	13 (2)	0	20 (3) 100 (15)
Aloitettuani työskentelyn kanssani on keskustelu omien ennako-odotusteni toteutumisesta		13 (2)	33 (5)	0	13 (2)	13 (2)	7 (1)	0	20 (3) 100 (15)

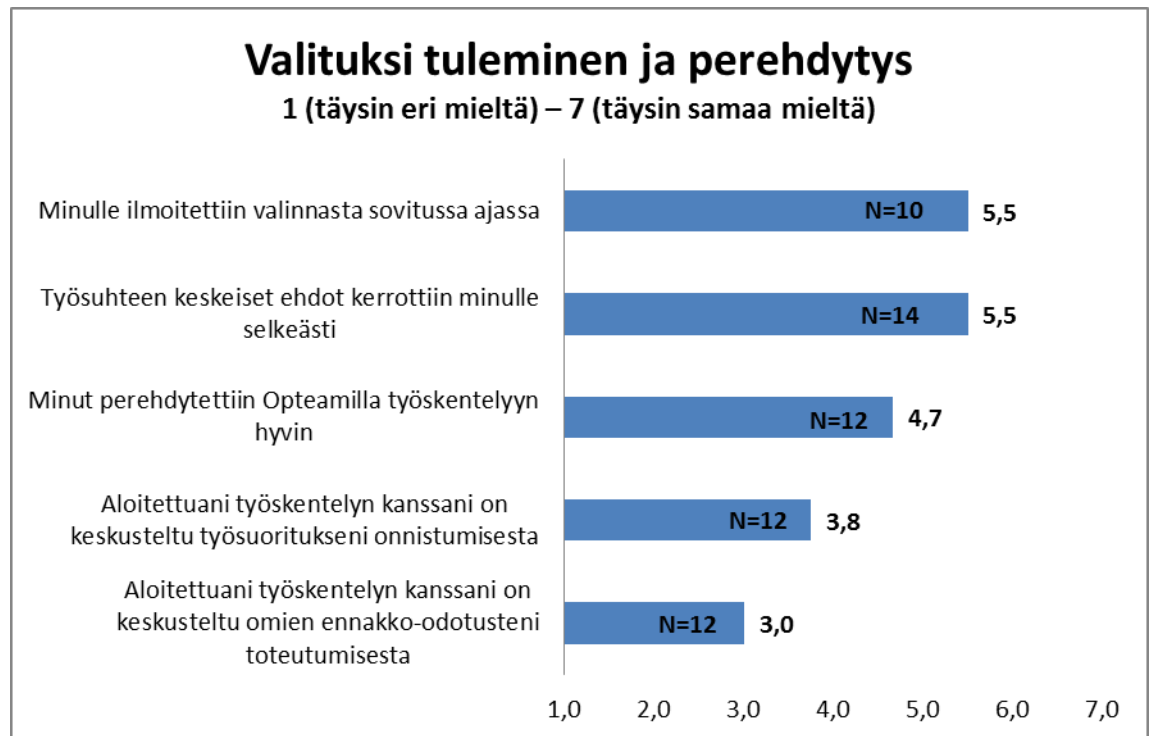
Osa-alueen kaksi viimeistä väitettä käsittelivät työntekijän työsuorituksesta ja ennako-odotusten täyttymisestä keskustelua. Kummankaan väitteen kanssa vastaajat eivät olleet täysin samaa mieltä. Joka neljäs (27 %) vastasi työsuorituksen onnistumisesta keskusteluun vaihtoehtoon 1 tai 2, yksi vastaaja (7 %) vaihtoehtoon 3 ja 13 % vaihtoehtoon 4. Melkein tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli joka kolmas vastaaja (33 %) viidesosan (20 %) jättäessä vastaamatta. Ennako-odotusten toteutumisesta keskusteluun jopa lähes puolet vastaajista (46 %) valitsi vaihtoehtoon 1 tai 2. Vaihtoehtoja 4 ja 5 valitsi molempia kaksi vastaajaa (13 %). Jokseenkin samaa mieltä oli yksi vastaaja (7 %) ja joka viides (20 %) jätti vastaamatta. Valituksi tulemisesta ja perehdytyksestä annettiin kaksi avointa kommenttia, jotka edustavat mielipiteiden ääripäitä:

*Mielestäni perehdytys oli hyvä.*

*Minkäänlaista perehdytystä ei ollut. Useista pyynnöistä huolimatta en ole saanut mitään palautetta työstäni.*

Kuviossa 11 esitetyistä osa-alueen keskiarvoista voidaan nähdä, että sekä työsuorituksen onnistumisesta että työntekijän omien ennako-odotusten toteutumisesta saa keskiarvokseen alle 4. Perehdytyksen suhteen keskiarvo kääntyy hieman melkein samaa mieltä -vastauksen puolelle. Valinnasta sovitussa ajassa ilmoittamisen ja työ-

suhteen keskeisten ehtojen selkeästi kertomisen kanssa vastaajat ovat melkein tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 11. Valituksi tulemiseen ja perehdytykseen liittyvien väittämien painotetut keskiarvot

## 6.5 Toimitilat

Konkreettinen ympäristö eli yrityksen toimitilat on myös yksi koetun palvelun laadun osatekijöistä. Siihen liittyen kyselyssä esitettiin neljä väittämää, joiden vastauksista tehty jakauma on esitetty taulukossa 8. ”Toimiston sijainti on hyvä” -väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli valtaosa vastaajista (73 %). Kaksi vastaajaa (13 %) vastasi vaihtoehdon 4, yksi vastaaja (7 %) vaihtoehdon 3 ja yksi (7 %) ei halunnut vastata. Toimistojen aukiolojen itselleen sopiviksi arvioi vaihtoehdolla 6 tai 7 lähes puolet vastaajista (46 %). Kaksi vastaajaa (13 %) vastasi olevansa väitteen kanssa melkein eri mieltä ja yhtä moni siltä väliltä. Yksi vastaaja (7 %) vastasi vaihtoehdon 2 ja joka viides valitsi vaihtoehdon ”ei kokemusta tai en halua vastata”. On erikoista, että viidesosalla ei olisi aukioloajoista lainkaan kokemusta, joten oletuksena on, että he eivät halunneet kysymykseen syystä tai toisesta vastata.

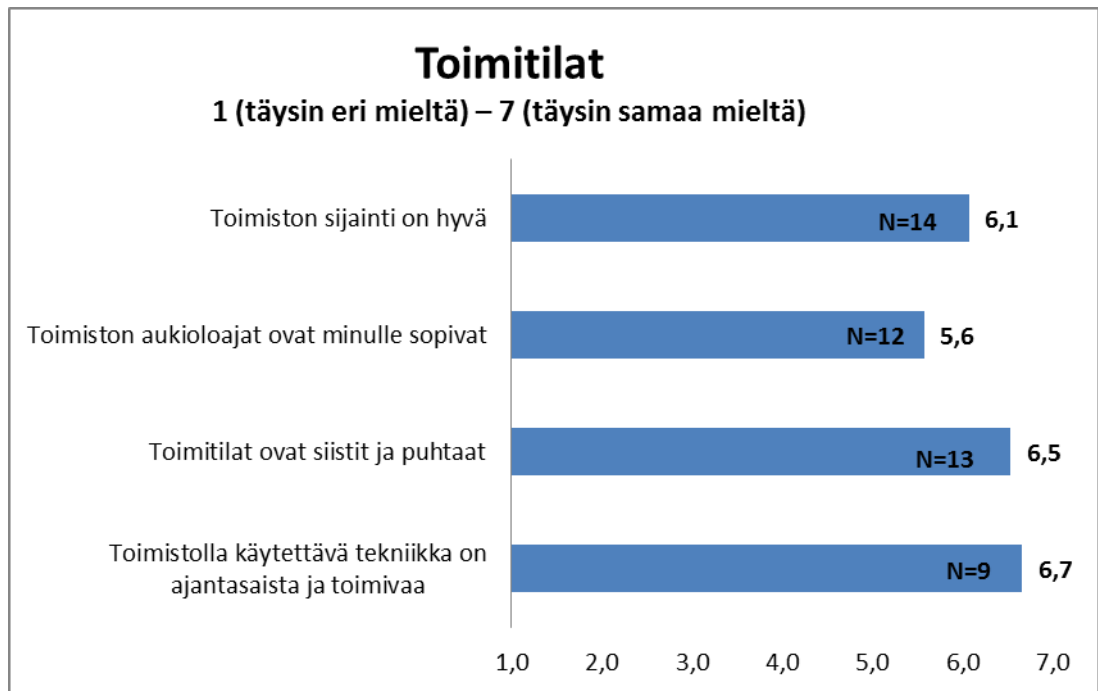
Taulukko 8. Toimitiloihin liittyvien väittämien jakaumat

	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä			Ei halua vastata yht.
	N = 15	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	
Toimiston sijainti on hyvä		0	0	7 (1)	13 (2)	0	20 (3)	53 (8)	7 (1) 100 (15)
Toimiston aukioloajat ovat minulle sopivat		0	7 (1)	0	13 (2)	13 (2)	13 (2)	33 (5)	20 (3) 100 (15)
Toimitilat ovat siistit ja puhtaat		0	0	0	7 (1)	0	20 (3)	60 (9)	13 (2) 100 (15)
Toimistolla käytettävä tekniikka on ajantasaista ja toimivaa		0	0	0	0	7 (1)	7 (1)	47 (7)	40 (6) 100 (15)

Väitteen ”Toimitilat ovat siistit ja puhtaat” kanssa lähes kaikki (80 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, yksi vastaaja (7 %) vastasi vaihtoehdon 4 ja kaksi (13 %) jätti vastaamatta. ”Toimistolla käytettävä tekniikka on ajantasaista ja toimivaa” –väitteen jätti vastaamatta 40 % vastaajista. Voidaan olettaa, että he eivät ole kiinnittäneet käytettävään tekniikkaan huomiota, tai eivät ole nähneet sitä. Lähes puolet vastaajista (47 %) vastasi olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kun taas vaihtoehtoja 5 ja 6 valitsi molempia yksi vastaaja (7 %). Avoimia vastauksia toimitiloihin liittyen tuli yksi:

*Toimistotilat olivat siistit ja asialliset.*

Toimitiloihin liittyvien väitteiden painotetuista keskiarvoista kuviossa 12 nähdään, että toimistojen aukiolojen sopivuutta käsittelevää väitettä (keskiarvo 5,6) lukuun ottamatta kaikki saavat keskiarvokseen vähintään 6. Käytettävän tekniikan ajantasaisuus ylittää lähes täysin samaa mieltä tasolle, eikä toimitilojen siisteys ja puhtauskaan jää juuri kauemmas.



Kuvio 12. Toimitiloihin liittyvien väittämien painotetut keskiarvot

## 6.6 Henkilökunta

Henkilökuntaan liittyviä palvelun laadun osatekijöitä on useita, joten kyselyssäkin siihen liittyviä väittämiä oli eniten, yhteensä seitsemän kappaletta. Taulukosta 9 voidaan havaita, että henkilökuntaan liittyvissä väitteissä oli muita osa-alueita selkeästi harvemmin valittu ”ei kokemusta tai en halua vastata”- vaihtoehto. Toisaalta myös vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä” on valittu huomattavan usein. Puolet vastaajista (47 %) oli täysin samaa mieltä väitteiden ”Henkilökunta on palveluultista”, ”Henkilökunta haluaa auttaa minua ilmenneissä ongelmassani” ja ”Henkilökunta on ammattitaitoista” kanssa.

Taulukko 9. Henkilökuntaan liittyvien väittämien jakaumat

	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä			
	N = 15	1	2	3	4	5	6	7	Ei halua vastata
		%	%	%	%	%	%	%	yht.
Henkilökunta on palvelualtista		0	0	0	13 (2)	13 (2)	27 (4)	47 (7)	0 100 (15)
Henkilökunta haluaa auttaa minua ilmenneissä ongelmissani		0	0	7 (1)	13 (2)	13 (2)	13 (2)	47 (7)	7 (1) 100 (15)
Henkilökunta on ammattitaitoista		0	7 (1)	0	7 (1)	13 (2)	27 (4)	47 (7)	0 100 (15)
Henkilökunta pitää kiinni sovituista asioista		0	0	0	7 (1)	20 (3)	33 (5)	40 (6)	0 100 (15)
Henkilökunta toimii minun etujeni mukaisesti		0	0	0	13 (2)	13 (2)	20 (3)	40 (6)	13 (2) 100 (15)
Saan yksilöllistä palvelua		0	0	0	13 (2)	20 (3)	27 (4)	27 (4)	13 (2) 100 (15)
Henkilökunta on helppo tavoittaa		7 (1)	0	0	0	13 (2)	47 (7)	27 (4)	7 (1) 100 (15)

Henkilökunnan palveluallttiutta käsittelevään väittämään joka kolmannes (27 %) valitsi vaihtoehdon 6 sekä vaihtoehtoja 4 ja 5 molempia kaksi vastaajaa (13 %). Väitteen ”Henkilökunta haluaa auttaa minua ilmenneissä ongelmissani” kanssa yksi henkilö (7 %) oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi (13 %) siltä väliltä. Niin ikään vaihtoehtoja 5 ja 6 valitsi molempia kaksi vastaajaa (13 %). Kolmanteen, henkilökunnan ammattitaitoisuutta koskevaan väitteeseen joka kolmas (27 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä, 13 % melkein samaa mieltä ja siltä väliltä sekä jokseenkin eri mieltä molempia yksi vastaaja (7 %).

”Henkilökunta pitää kiinni sovituista asioista” -väitteeseen yksi vastaaja (7 %) valitsi vaihtoehdon 4, joka viides (20 %) vaihtoehdon 5 ja valtaosa vastaajista (73 %) oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yli puolet vastaajista (60 %) kokee henkilökunnan toimivan työntekijän etujen mukaisesti vastaten vaihtoehdon 6 tai 7. Kaksi vastaajista (13 %) valitsi väitteeseen vaihtoehdon 5 ja yhtä moni vaihtoehdon 4. Väitteen ”Saun yksilöllistä palvelua” kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli puolet vastaajista (54 %). Joka viides (20 %) vastasi olevansa melkein samaa mieltä ja kaksi vastaajaa (13 %) siltä väliltä. Vastaajista yksi (7 %) oli väitteen ”Henkilökunta on

helppo tavoittaa” kanssa täysin eri mieltä, kun taas valtaosa (74 %) jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja kaksi (13 %) melkein samaa mieltä. Avoimia vastauksia henkilökuntaan liittyen tuli neljä:

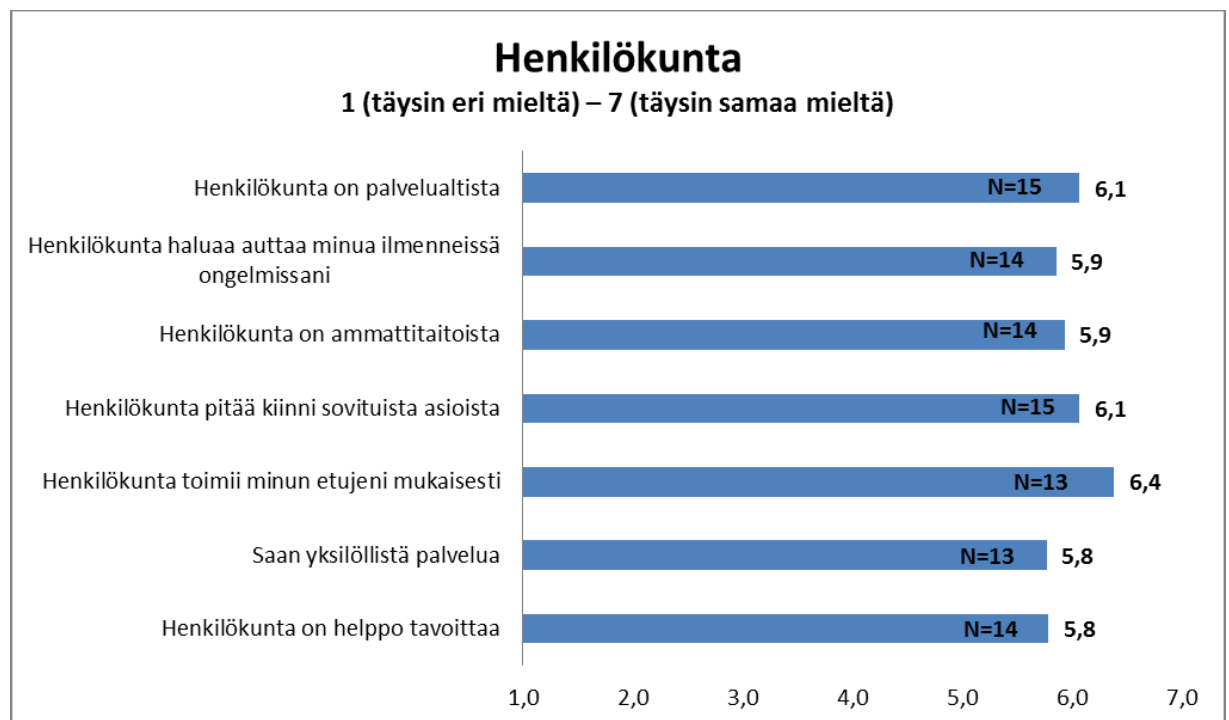
*Hyvin on toiminu homma esim palkkalaskelmien muuntaminen PDF-muotoon omasta pyynnöstäni. Peukut teille.*

*Välillä toimistolle tullessani kukaan ei oikein reagoinut siihen ja jouduin itse kysymään apua. Välillä myös luvatuista deadlinesta ei pidetty kiinni esim. Työvuorojen ilmoittamisen suhteen, mutta iso peukku sille, että henkilökunta oli helppo tavoittaa tekstarilla.*

*Henkilökunta on iloista ja palveluhenkistä.*

*Jyväskylän Opteamilaiset ovat aivan ihanaa joukkoa. Peukut heille!! Iloisia ja sydämellisiä :)*

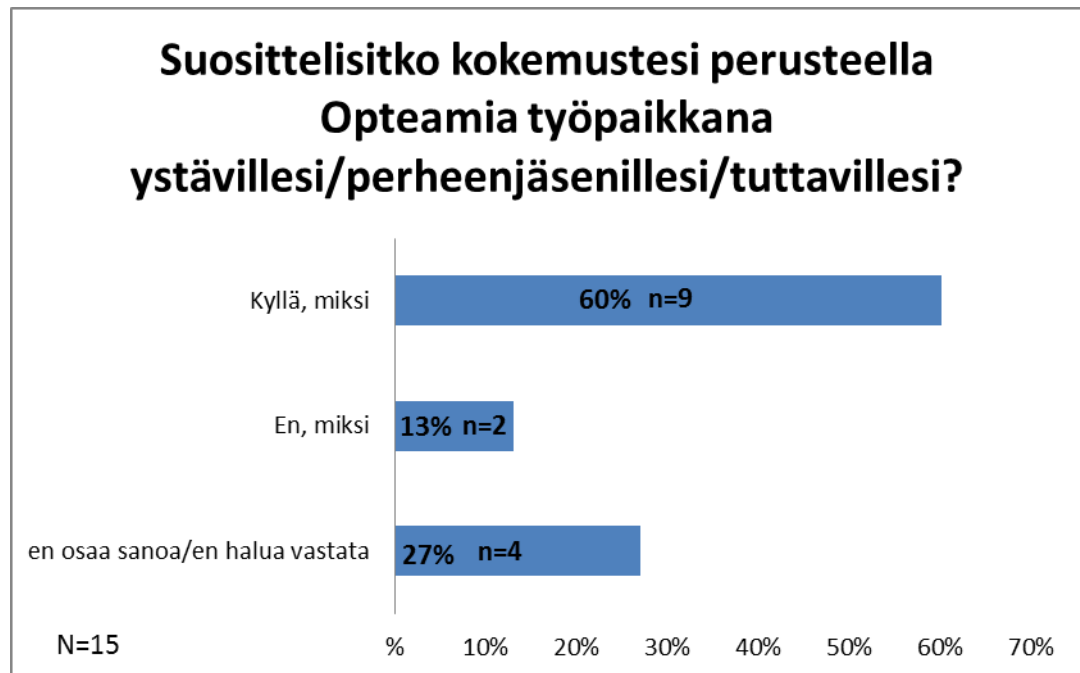
Osa-alueen väittämistä lasketuista keskiarvoista (ks. kuvio 13) voidaan päätellä, että vastaajat ovat olleet väittämien kanssa pääosin jokseenkin samaa mieltä keskiarvojen vaihdeltaessa välillä 5,8–6,4.



Kuvio 13. Henkilökuntaan liittyvien väittämien painotetut keskiarvot

## 6.7 Suosittele ja muu palaute

Viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin kertomaan, suosittelisivatko he toimeksiantajayritystä työpaikkana kokemustensa perusteella. Kuviosta 14 nähdään, että yli puolet vastaajista (60 %) suosittelisi yritystä. Vastaajista kaksi (13 %) ei suosittelisi ja neljä (27 %) ei osannut sanoa tai halunnut vastata.



Kuvio 14. Opteamin suositteleminen kokemusten perusteella

Vastaajia pyydettiin myös perustelemaan miksi tai miksi eivät suosittelisi yritystä työnantaja. Vastaukset on lueteltu alla:

### **Kyllä, miksi:**

*Kaikki menevät tessin mukaan*

*mikä ettei*

*selkeä hakumenettely*

*Toimiva työnantaja*

*Olen tykännyt.*

*Hyvä palvelu*

*Hommat toiminut tähän saakka*

### **En, miksi:**

*Aiemmin luetteleman syyt*

*En suosittele henkilöstövuokrausyrityksiä*

*Kaikki toimii hyvin, ja Opteam on luotettava työnantaja.*

*Pääsee tekemään erilaisia töitä. Hyvä työ opiskelujen ohella.*

Kyselyn lopussa oli myös annettu vastaajille mahdollisuus jättää palautettu muuhun Opteamin palvelun laatuun tai muuhun toimintaan liittyen. Kaikki annetut palautteet on lueteltu alla:

*Hyvin menee mutta menköön.*

*Asiakasta kuunnellaan ja autetaan.*

*Opteam ja varsinainen työpaikka ei kommunikoi ollenkaan*

*Todella mukavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa.*

*Väillä on pitkiä taukoja, ettei mitään työtarjouksia tule, joten on välillä taas jännittävä mennä töihin, kun edellis kerrasta on jo niin kauan.*

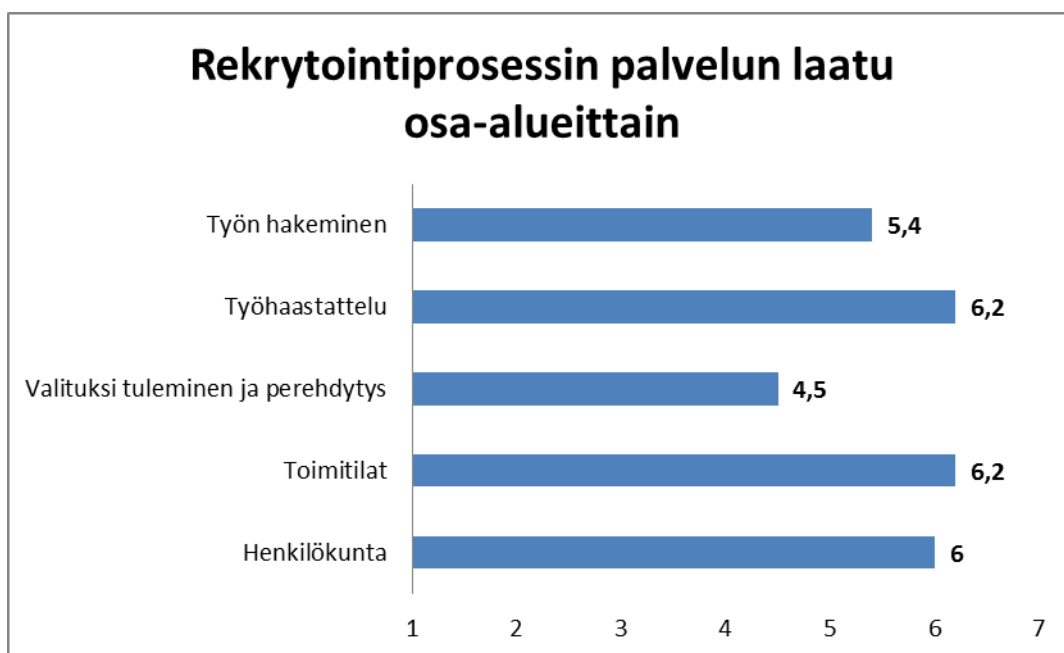
## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä tutkimusongelman ja –kysymysten kannalta. Tutkimusongelma oli, ettei toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laadun tämänhetkistä tasoa työnhakijoiden näkökulmasta tiedetä. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset ”Mitkä rekrytointiprosessin osa-alueet vaikuttavat palvelun laatuun työnhakijan näkökulmasta?” ja ”Miten toimeksiantajan rekrytoimat työntekijät ovat palvelun laadun kokeneet?”, joihin vastaamalla ongelma pyritään ratkaisemaan. Ensimmäiseen kysymykseen vastaus haettiin olemassa olevasta teoriasta. Grönroosin (2009, 116) sekä Zeithamlin ja muiden (2013, 87) mukaan palvelun laatuun vaikuttaa viisi osa-aluetta: luotettavuus, reagointialttisuus, vakuuttavuus, empatia ja konkreettinen ympäristö. Nämä osa-alueet yhdistettiin rekrytointiprosessiin työnhakijan näkökulmasta, joka voidaan jaotella karkeasti rekrytointi-ilmoituksen näkemiseen, työhakemuksen tekemiseen, työhaastatteluun, valituksi tulemiseen ja perehdytykseen. Näiden kahden teorian yhdistelmää käytettiin pohjana laatiessa toimeksiantajan rekrytoimille vuokratyöntekijöille lähetettyä kyselyä, jolla haettiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkimusongelman kannalta oleellista on, että kyselyn perusteella voidaan arvioida rekrytointiprosessin koettua **kokonaislaatua**, missä auttaa koko prosessille saatava



keskiarvo vastauksista. Kuviossa 15 on esitettyä jokaisen osa-alueen saama keskiarvo, joka on laskettu aiemmin esitetyistä väitteiden saamista painotetuista keskiarvoista. Osa-alueista työhaastattelu ja toimitilat saivat molemmat yhteiskeskivokseen 6,2, henkilökunta 6, työn hakeminen 5,4 ja heikoimman eli 4,5 valituksi tuleminen ja perehdytys. Koko rekrytointiprosessi saa näin ollen keskiarvokseen 5,7 eli vastausvaihtoehtoista lähimpänä on ”jokseenkin samaa mieltä”. Kyselyssä olleet väittämät kuvasivat teorian tiedon pohjalta määritellyjä hyväksi koetun palvelun kriteerejä, joten kaikkien väittämien keskiarvon ollessa ”jokseenkin samaa mieltä” eli asteikon toiseksi paras vaihtoehto, voidaan koetun palvelun kokonaislaadun sanoa olevan hyvällä tasolla.



Kuvio 15. Rekrytointiprosessin palvelun laatu osa-alueittain

Tuloksista kävi ilmi, että mitatuista osa-alueista oltiin erityisen tyytyväisiä työhaastatteluun, toimitiloihin ja henkilökuntaan. Kyseisistä jokainen sai keskiarvokseen vähintään arvon 6. Avoimissa vastauksissa todettiin tää päätelmää tukien muun muassa: ”Haastattelija oli asiallinen ja kertoi hyvin yksityiskohdatkin.”, ”Toimistotilat olivat siistit ja asialliset.” ja ”Jyväskylän Opteamilaiset ovat aivan ihanaa joukkoa. Peukut heille!! Iloisia ja sydämellisiä :)”.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat valituksi tulemiseen ja perehdytykseen liittyvät seikat, joka sai keskiarvokseen osa-alueista heikoimman arvosanan 4,5. Tarkastellessa osa-alueen väittämien keskiarvoja huomataan, että valituksi tulemisesta ilmoittamiseen ja työsuhteen keskeisten ehtojen kertomiseen vastaajat ovat olleet tyytyväisiä, mutta sen sijaan perehdytyksen saama keskiarvo jää alle viiden. Väittämässä oli vastaajien kesken jakaumaa, mitä tukevat myös perehdytyksestä annetut avoimet vastaukset: ”Mielestäni perehdytys oli hyvä.” ja ”Minkäänlaista perehdytystä ei ollut.” Honkaniemen ja muiden (2007, 154) mukaan perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisessa ja työssä viihtymisessä. Se vaikuttaa siis palvelun laadun kokemisen lisäksi myös työntekijän tulevaisuuteen yrityksessä, joten olisi tärkeää huolehtia siitä, että jokainen työntekijä perehdytetään toimeksiantajalla työskentelyyn hyvin.

Tutkimustulosten valossa eniten kehitettävää rekrytointiprosessin palvelun laadussa on työsuorituksesta ja omien ennakko-odotusten täyttymisestä keskustelussa työn aloittamisen jälkeen. Molemmat lukeutuvat rekrytointiprosessin seurantavaiheeseen ja ovat vahvistus onnistuneelle rekrytoinnille (Markkanen 2002, 104). Palvelun laadun näkökulmasta osa-alueiden saamat heikot keskiarvot (3,8 ja 3,0) viestivät empatian ja vakuuttavuuden puutteesta. Avoimeen palautteeseen yksi vastaaja oli kirjoittanut ”Useista pyynnöistä huolimatta en ole saanut mitään palautetta työstäni”, mikä on palvelun laadun kannalta erittäin huolestuttavaa. Kommentin perusteella palvelun laadun osatekijöistä reagointialttius on huonolla tasolla. On kuitenkin huomioitava, että kolmasosa vastaajista (33 %) antoi väitteelle arvon 5 tai 6, joten osan kohdalla työsuorituksen onnistumisesta on keskusteltu. Kaikista heikoimman keskiarvon (3,0) sai väittämä ”Aloitettuani työskentelyn kanssani on keskusteltu omien ennakko-odotusteni toteutumisesta”. Lähes puolet vastaajista (46 %) oli väitteen kanssa joksikin tai täysin eri mieltä, minkä voidaan sanoa olevan peruste toiminnan kehittämiseksi.

Palvelun laatuun liittyvien väittämien lisäksi vastaajilta kysyttiin, missä he olivat nähneet ilmoituksen hakemastaan työpaikasta. Tulosten perusteella toimeksiantajan on syytä pohtia, miksei kukaan vastaajista ollut nähnyt ilmoitusta Oikotie-palvelussa tai sosiaalisessa mediassa, vaikka ne on käytetyiksi hakukanaviksi valittu. Vastaajilta kysyttiin myös suosittelisivatko he toimeksiantajaa työnantajana kokemuksiensa perus-

teella. Kysymykseen vastanneista valtaosa suosittelisi. Suosittelemisen ja palvelun koetun kokonaislaadun välillä voidaan nähdä yhteys: laadukkaaksi koettua palvelua ollaan valmiita suosittelemaan muille.

## 8 Pohdinta

Tutkimustuloksista saatiin ratkaisu määriteltyn ongelmaan eli tieto toimeksiantajan rekrytointiprosessin palvelun laadun tämän hetkisestä tasosta työnhakijoiden näkökulmasta. Toimeksiantaja sai palvelun laadun lisäksi tietoa siitä, mihin asioihin sen tulisi kiinnittää huomioita pyrkiessään parantamaan laadun tasoa ja toisaalta siitä, mitkä asiat ovat jo kunnossa. Hyväksi koettuja toimintoja ylläpitämällä ja heikompia kehittämällä toimeksiantaja voi parantaa mahdollisuuksiaan menestyä paljon kilpailulla henkilöstöpalvelualalla.

### Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan huolellisella suunnittelulla, tehtyjen valintojen riittävällä perustelulla sekä tarkalla dokumentoinnilla. Kyselylomaketta suunniteltaessa sitä verrattiin opinnäytetyön viitekehykseen, jotta kokonaisuudesta saatiin yhtenäinen. Lomake testattiin ennen käyttöönottoa ulkopuolisilla henkilöillä, jotta välttyttiin mahdollisilta väärinymmärryksiltä ja varmistuttiin lomakkeen toimivan sekä tietokoneella että mobiililaitteella. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että tutkimuksen tavoitteet ja eri vaiheet määriteltiin, perusteltiin ja dokumentoitiin tarkasti. Tutkimuksen sisältövaliditeetin voidaan sanoa olevan kunnossa, sillä Kanasen (2011, 122) ohjeiden mukaan kyselyssä käytetyt mittarit johdettiin teoriasta ja ne mittasivat oikeaa asiaa.

Vastausprosentin jäätyä pieneksi (26 %) ja etenkin vastaajien määrän ollessa vain viisitoista tulee tutkimuksen yleistettävyyttä eli ulkoista validiteettia tarkastella kriittisesti. Vastaajamäärän vähäisyyden vuoksi esimerkiksi syy-seuraus-suhteiden tarkastelua ristiintaulukoinnin keinoin ei voitu tehdä lainkaan. Vaikkei tuloksia voida yleistää koskemaan koko populaatiota, antoivat ne kuitenkin käyttökelpoista tietoa toimeksiantajan ongelmaan. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan varmistaa ainoastaan uusintamittauksilla (Kananen 2011, 120), mikä ei tämän opinnäytetyön kohdalla ollut aikataulun ja muiden resurssien vuoksi mahdollista.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa keskityttiin rekrytointiprosessin palvelun laatuun työnhakijoiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi tutkimustuloksista ilmenneisiin kehityskohteisiin pureutuva kehittämistutkimus. Tutkimus kattaisi koko kehittämisprosessin sen suunnittelusta toteuttamisen kautta seurantaan. Toisaalta myös tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta voi jalostaa jatkotutkimukseksi sisällyttämällä otokseen myös ne työnhakijat, jotka eivät ole tulleet valituiksi. Heidän osaltaan rekrytointiprosessi on lyhyempi kuin valituksi tulleilla, mutta heiltä kysyttäessä saataisiin tietoa siitä seikoista, joita ei valituiksi tulleilta saada. Esimerkiksi heiltä voitaisiin kysyä miten hakijat kokevat palvelun laadun, kun heille ilmoitetaan, etteivät he tulleet tehtävään valituksi. Mikäli toimeksiantaja on kiinnostunut palvelun laadusta muutoin kuin rekrytointiprosessissa, voisi jatkotutkimusaiheiksi ehdottaa myös työntekijöiden tai asiakasyritysten kokeman palvelun laadun mittaamista.

## Lähteet

- Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 4. p. New York: Amacom.
- Auktorisoinnin edellytykset. N.d. Auktorisointiyhtiö/Henkilöstöpalvelualojen liitto. Viitattu 14.9.2016. [Http://www.hyvatyopaikka.fi/auktorisointi/auktorisoinnin-edellytykset.html](http://www.hyvatyopaikka.fi/auktorisointi/auktorisoinnin-edellytykset.html).
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Headworth, A. 2015. Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy. Kogan Page.
- Heikkonen, T. 2016. Liikevaihtotiedustelu elokuu 2016. Henkilöstöpalvelualojen liitto. Viitattu 20.10.2016. [Http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-lv-elokuu-2016.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-lv-elokuu-2016.pdf).
- Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet. N.d. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 5.5.2016. [Http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/vastuullisuus/toimintaperiaatteet\\_2009\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/vastuullisuus/toimintaperiaatteet_2009_final.pdf).
- Henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt. N.d. Auktorisointiyhtiö/Henkilöstöpalvelualojen liitto. Viitattu 14.9.2016. [Http://www.hyvatyopaikka.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/hpl-auktorisointisa-cc-88a-cc-88nno-cc-88t\\_web.pdf](http://www.hyvatyopaikka.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/hpl-auktorisointisa-cc-88a-cc-88nno-cc-88t_web.pdf).
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Hietala, P. 2015. Palvelun laadun kehittäminen rekrytointiprosessissa. Case: Carrot Uusimaa Oy. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.10.2016. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015090814423](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015090814423).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita: Suomen psykologiliitto.
- Honkanen, H. & Nyman K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Psykologien kustannus.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 12.4.2016. [Https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Koskinen, N. 2016. Henkilöstöpalveluyrityksen B2B-palvelun laatu. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 20.10.2016. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605127595](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605127595).
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management. 14. global ed. Harlow: Pearson.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Helsinki: WSOY.
- Merkittävä työllistäjä. N.d. Henkilöstöpalvelualojen liitto. Viitattu 1.11.2016. [Http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja.html](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja.html).
- Metsä-Tokila, T. 2012. Työnvälityspalvelut. Toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Viitattu 4.10.2016. [Http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2116/Tyonvalityspalvelut\\_lokakuu\\_2012.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2116/Tyonvalityspalvelut_lokakuu_2012.pdf).
- Nuoret työelämään. N.d. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 5.10.2016. [Http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/nuoret-tyoelamaan.html](http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/nuoret-tyoelamaan.html).
- Oosi, O. 2016. Yksityisen palvelun hyödyntäminen julkisessa työnvälityksessä-tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Viitattu 12.10.2016. [Https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74849/TEMjul\\_7\\_2016\\_web\\_23032016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74849/TEMjul_7_2016_web_23032016.pdf?sequence=1).
- Rashmi, T.K. 2010. Recruitment management. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- TEM: Pilottihankkeet etsivät uusia keinoja työllistämiseen. 2016. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 4.10.2016. [Http://www.hpl.fi/hpl/ajankohtaista/uutiset/tem-pilottihankkeet-etsivat-uusia-keinoja-tyollistamiseen.html](http://www.hpl.fi/hpl/ajankohtaista/uutiset/tem-pilottihankkeet-etsivat-uusia-keinoja-tyollistamiseen.html).
- Työelämän uudistaja ja asiantunteva kumppani. N.d. Opteamin nettisivut. Viitattu 30.10.2016. [Http://www.opteam.fi/opteam/](http://www.opteam.fi/opteam/).
- Työhaastattelun pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vain?. 2016. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 1.11.2016. [Https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html](https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html).
- Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö.

Vuokratyöntekijätutkimus 2016. 2016. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 12.4.2016. [Http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016\\_netti.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netti.pdf).

Yleistä henkilöstöpalvelualasta. N.d. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 15.10.2016. [Http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/yleista-henkilostopalvelualasta.html](http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/yleista-henkilostopalvelualasta.html).

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2013. Services marketing: integrating customer focus across the firm. 6. painos. New York: McGraw-Hill.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei ahkera Opteamilainen!

Opiskelen osa-aikaisen HR-koordinaattori- pestini ohella Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoa, ja teen nyt opintoihini liittyvää opinnäytetyötä aiheenaan Opteamin rekrytointiprosessin palvelun laatu.

Toivoisin, että käyttäisit muutaman minuutin vastaamalla kyselyyn. Vastauksien kautta pääset olemaan osa Opteamin rekrytointiprosessin ja palvelun laadun kehittämistä. Vastaaminen tapahtuu alla olevasta linkistä, ja se vie aikaasi noin 10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään yksittäisiin vastaajiin.

Vastaamisen aloittaessasi pyydän sinua palauttamaan mieleesi ensi askeleesi kohti Opteamilla työskentelyä, eli rekrytointiprosessin aina työpaikkailmoituksen näkemisestä perehdytykseen saakka.

Kiitoksena vastaamisesta arvomme vastaajien kesken Finnkinon elokuvalippuja, ohjeet arvontaan osallistumisesta löydät kyselystä.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään tiistaihin 8.11. mennessä.

Linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/D2F49AE0D6BE9040>

Kysely on optimoitu tietokoneelle, mutta myös mobiililaitteilla vastaaminen on mahdollista.

Kiitos yhteistyöstäsi! Mikäli sinulle ilmenee kysyttävää kyselylomakkeen täyttämiseen liittyen, voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen. Mukavaa talven odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Kati Vartiainen

Yhteystiedot



## Liite 2. Kyselylomake

**Kysely Opteamin rekrytointiprosessin palvelun laadusta**

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kokemaan palvelun laatua Opteamin rekrytointiprosessissa. Kyselyn tuloksia käytetään prosessin kehittämisen tukena. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajien tietoja ei voida yhdistää tuloksiin. Kiitoksena vastaamisesta arvomme vastaajien kesken Finnkinon elokuvalippuja.

**1. Sukupuoli**

- ☐ Mies
- ☐ Nainen
- ☐ En halua vastata

**2. Ikä**

- ☐ 18-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41 tai vanhempi
- ☐ En halua vastata

**3. Aloitin työskentelyn Opteamilla**

- ☐ alle kuukausi sitten
- ☐ alle 2 kk sitten
- ☐ alle 3 kk sitten
- ☐ alle 4 kk sitten





								vastata
Minulle ilmoitettiin valinnasta sovitusajassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen keskeiset ehdot kerrottiin minulle selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut perehdytettiin Opteamilla työskentelyyn hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitettuani työskentelyn kanssani on keskusteltu työsuoritukseni onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aloitettuani työskentelyn kanssani on keskusteltu omien ennako-odotusteni toteutumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Avoin palaute valintaan ja perehdytykseen liittyen:

11. Toimitilat 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7	ei kokemusta/ en halua vastata
Toimiston sijainti on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston aukioloajat ovat minulle sopivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilat ovat siistit ja puhtaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistolla käytettävä tekniikka on ajantasaista ja toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Avoin palaute toimitiloihin liittyen:

## 13. Henkilökunta 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7	ei kokemusta/ en halua vastata
Henkilökunta on palvelualtista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta haluaa auttaa minua ilmenneissä ongelmissani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta pitää kiinni sovitusta asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta toimii minun etujeni mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan yksilöllistä palvelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta on helppo tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. Avoin palaute henkilökuntaan liittyen:

## 15. Suositteletko kokemustesi perusteella Opteamia työpaikkana ystävillesi/perheenjäsenillesi/tuttavillesi?

- ☐ Kyllä, miksi
- ☐ En, miksi
- ☐ en osaa sanoa/en halua vastata

## 16. Muu palaute Opteamin palveluun tai toimintaan liittyen:

--

Kiitos vastauksistanne! Vastanneiden kesken arvomme Finnkinon elokuvalippuja. Halutessanne osallistua arvontaan, kirjoittakaa yhteystietonne alla olevaan kenttään. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Yhteystietojanne ei voida yhdistää vastauksiinne.

**17. Yhteystiedot arvontaa varten**

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>